

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Authenticité et bien-être au travail

Étude auprès de gestionnaires

Par

Julie Ménard

Département de psychologie

Faculté des Arts et des Sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de

Philosophiae Doctor (Ph.D.) en Psychologie – recherche et intervention, option travail et
organisations

Août 2008

© Julie Ménard, 2008



Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Authenticité et bien-être au travail : Étude auprès de gestionnaires

Présentée par :

Julie Ménard

A été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Sébastien Boudrias, président-rapporteur

Luc Brunet, directeur de recherche

André Savoie, membre du jury

Francine Roy, examinatrice externe

Victor Y. Haines III, représentant du doyen de la FES

Résumé

Le but de cette thèse est de déterminer l'effet de l'authenticité sur le bien-être en milieu de travail. Les appuis empiriques antérieurs montrent que l'authenticité est associée à diverses conséquences positives sur le fonctionnement psychologique de l'individu.

Cette thèse est rédigée sous forme de trois articles et répond aux objectifs suivants :

1) Démontrer empiriquement le lien entre l'authenticité et le bien-être chez les gestionnaires en milieu de travail; 2) Tester l'interaction postulée théoriquement stipulant qu'un individu peut agir de façon inauthentique afin de s'adapter tout en ayant un bien-être élevé; 3) Démontrer empiriquement le mécanisme par lequel l'authenticité favorise le bien-être au travail.

Le premier article est une revue de la documentation constituant l'introduction et la mise en contexte de la problématique. L'authenticité est définie selon deux visions : intrapersonnelle et interpersonnelle. Le bien-être au travail et le bien-être subjectif ou hédonique et psychologique ou eudémonique sont définis. La conception de Goldman et Kernis (2002) de l'authenticité, constituée de dimensions cognitives et comportementales, est décrite. Des appuis empiriques au lien entre l'authenticité et le bien-être sont présentés. Des implications pour les travailleurs sont soulevées et certaines recommandations pour orienter la recherche sont effectuées.

Le second article a pour but de déterminer la nature et la force de la relation entre les comportements authentiques, les relations négatives avec autrui et le bien-être subjectif au travail. Une batterie de questionnaires a été administrée auprès de 360 gestionnaires d'organisations publiques. Les régressions multiples hiérarchiques ont démontré que les comportements authentiques au travail expliquent une proportion significative de la variance du bien-être subjectif au travail (i.e. satisfaction, affect positif, affect négatif).

Contrairement aux hypothèses formulées, les relations négatives avec autrui au travail n'ont pas modéré la relation entre les comportements authentiques et le bien-être subjectif au travail.

Le troisième article vise à déterminer le rôle exercé par l'authenticité au travail sur le bien-être en se basant sur les données recueillies auprès de l'échantillon décrit dans le second article. Les résultats révèlent que les composantes cognitive et comportementale de l'authenticité au travail expliquent une proportion significative de la variance de chacun des indicateurs du bien-être hédonique et eudémonique. Puis, les résultats suggèrent que le sens du travail serait un des mécanismes par lesquels le lien entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail est établi.

Les contributions théoriques et pratiques sont discutées, suivies des limites de l'étude, des suggestions de recherches futures et de la conclusion. L'importance de l'authenticité et du sens du travail dans l'explication du bien-être au travail est soulignée.

Mots-clés : authenticité, bien-être au travail, satisfaction au travail, affect, sens du travail, questionnaires, leadership, organisations publiques

Abstract

The aim of this thesis is to determine the effect of authenticity on well-being at work. The previous empirical evidences show that authenticity is associated to various positive consequences on the individual's psychological functioning.

This thesis is comprised of three papers aiming to: 1) Empirically show the relationship between authenticity and well-being at work amongst managers; 2) Empirically assess the hypothesized interaction: an individual can act inauthentically to adapt and maintain a high level of well-being; 3) Empirically show the mechanism by which authenticity enhances well-being at work.

The first paper is a literature review constituting the introduction and problem. Authenticity is defined according to two views: intrapersonal and interpersonal. Well-being at work and subjective or hedonic and psychological or eudemonic well-being are defined. Goldman and Kernis' (2002) conceptualisation of authenticity, comprised of cognitive and behavioural dimensions, is described. Empirical findings establishing the relationship between authenticity and well-being are depicted. Implications for workers and recommendations for future research are discussed.

The second paper sought to determine the relationship between authentic behaviours, negative relations with others at work and subjective well-being at work. Questionnaires were administered to 360 managers from public organisations. Hierarchical multiple regressions revealed that authentic behaviours at work explained a significant proportion of variance in subjective well-being at work (i.e. satisfaction, positive affect, negative affect). Contrary to the hypotheses, negative relations with others at work did not moderate the relationship between authentic behaviours and subjective well-being at work.

The third paper sought to determine the influence of authenticity at work on well-being, based on data from the sample described in the second paper. Results revealed that the cognitive and behavioural components of authenticity at work explained a significant proportion of variance in each hedonic and eudemonic well-being indexes. Results suggest that the meaning of work is one of the mechanisms through which the link between authenticity and subjective well-being is established.

The theoretical and empirical contributions are discussed, followed by limitations of the research, suggestions for future research and conclusion. The importance of authenticity and meaning of work in explaining well-being at work is emphasized.

Keywords: authenticity, well-being at work, work satisfaction, affect, meaning of work, managers, leadership, public organisations

Table des matières

Liste des tableaux	x
Liste des figures	xii
Liste des abréviations.....	xiii
Remerciements.....	xv
Structure du document	xvii
Chapitre I : Introduction et problématique.....	1
L'authenticité et le bien-être au travail : état de la recherche et implication pour les travailleurs.....	2
Résumé.....	3
Abstract	4
Introduction.....	5
Le concept d'authenticité : deux visions.....	5
Le concept de bien-être	10
L'authenticité associée au bien-être	13
Conclusion et perspectives.....	22
Bibliographie.....	23
Annexe 1	32
Objectifs et hypothèses	37
Chapitre II: Leaders acting authentically and their subjective well-being at work.....	42

Résumé.....	44
Abstract	45
Introduction	46
Subjective well-being.....	48
Authentic behaviours	49
Method	55
Results	58
Discussion	60
Conclusion	63
References	69
Chapitre III: Authenticity at work and well-being: A mediation model	81
Résumé.....	83
Abstract	84
Introduction	85
Authenticity.....	88
Well-Being	91
Positive link between authenticity and well-being: theoretical and empirical support	93
Method	99
Results	102
Discussion	104
Limitations	106
Conclusion	107
References	116
Chapitre IV : Conclusion	127
Synthèse et constats.....	128
Critiques et recommandations.....	133

Critiques et recommandations.....	133
Recherches futures	134
Remarques finales	135
Bibliographie.....	137
Annexes.....	I
Échelle de Satisfaction de vie	II
Satisfaction au travail.....	III
Émotionalité Positive Négative.....	IV
Authenticity Inventory: Goldman & Kernis (2004).....	VI
Positive Relations with Others	XIV
Relations négatives avec autrui au travail.....	XVI
Meaning in Life Questionnaire	XVIII
Sens du travail	XIX

Liste des tableaux

Chapitre I

<i>Inventaire d'authenticité au travail: description et structure factorielle de l'instrument utilisé</i>	<i>32</i>
---	-----------

Chapitre II

<i>Table 1: Means, Standard Deviations, and Bivariate Correlations of Study Variables (N=360)</i>	<i>65</i>
<i>Table 2: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Satisfaction at Work.</i>	<i>66</i>
<i>Table 3: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Positive Affect at Work.....</i>	<i>67</i>
<i>Table 4: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Negative Affect at Work.</i>	<i>68</i>

Chapitre III

<i>Table 1: Means, Standard Deviations, and Bivariate Correlations of Study Variables (N=360)</i>	<i>109</i>
<i>Table 2: Summary of Multiple Regression Analyses for Authenticity at Work Predicting Subjective Well-Being at Work (N=360)</i>	<i>110</i>
<i>Table 3: Summary of Multiple Regression Analyses for Authenticity at Work Predicting Meaning of Work. (N=360).....</i>	<i>111</i>
<i>Table 4: Summary of Hierarchical Regression Analyses for Testing the Mediation of Meaning of Work (N=360)</i>	<i>112</i>
<i>Table 5: Summary of Sobel Tests of Mediation for Meaning of Work</i>	<i>113</i>

Liste des figures

Chapitre 1

<i>Modèle testé dans le cadre de la thèse.....</i>	<i>41</i>
--	-----------

Chapitre 3

<i>Figure 1: Hypothesized Mediated effect</i>	<i>114</i>
<i>Figure 2: Standardized Regression Coefficients for the Relationship Between Authenticity at Work and Subjective Well-Being as Mediated by Meaning of Work. The standardized Regression Coefficient Between Authenticity at Work and Subjective Well-Being Controlling for Meaning of Work is in Parentheses.</i>	<i>115</i>

Liste des abréviations

α : Alpha de Cronbach

AutBeh : Comportements authentiques au travail (*Authentic Behaviours*), soit la dimension comportementale de l'authenticité

AutUA : Conscience non-biaisée (*Unbiased Awareness*), soit la dimension cognitive de l'authenticité

Je suis simplement un patron qui s'est éloigné de lui-même temporairement. (...)

Pendant un temps, je me suis servi au lieu de servir ma cause et les autres. Et comme tous les patrons qui ont failli, je n'ai que moi à blâmer. (...)

Je pense à tous ces patrons qui n'ont pas ma chance. Qui n'ont pas développé leur conscience et n'entretiennent pas de relations étroites et franches avec leurs équipes. Ils ne rencontreront jamais personne pour leur dire qu'ils sont loin d'eux-mêmes, qu'ils se mentent. Personne pour leur permettre de toucher à leur douleur. Personne pour les aider à guérir.

Rémi Tremblay, *Les fous du roi*, 2004

Remerciements

J'aimerais d'abord remercier Luc Brunet, mon directeur de thèse. Je ne serais pas rendue où je suis maintenant sans votre ouverture et votre immense générosité. Ma collaboration avec vous m'a beaucoup appris. Merci de m'avoir si souvent aidée et encouragée lorsque j'en avais besoin. Merci pour votre support inconditionnel dans mes décisions et dans mes projets farfelus.

Je tiens également à remercier André Savoie. M. Brunet et vous êtes en quelques sortes les papas du programme et c'est vous deux qui m'avez fait découvrir ma passion pour la recherche. Merci M. Savoie pour votre écoute et également pour avoir su me brasser quand j'en ai eu besoin.

Puis, je remercie les gestionnaires qui ont participé à mon étude. Sans votre participation, je n'aurais pu effectuer une recherche aussi passionnante.

Merci également à Joanne Greene. En plus d'être responsable des internats, elle a été, de façon informelle, ma superviseure d'internat. Merci pour le temps que tu m'as consacré et pour tes conseils : ce fut hautement apprécié.

Merci également à Murielle Renaud qui a été là pour moi quand rien n'allait plus. Elle a été une aide précieuse dans les rouages administratifs tout au cours de mon cheminement académique. Dans le même ordre d'idées, merci à Pascale Vézina et Thérèse Lauzé.

Je veux également remercier tous mes collègues du programme de psychologie du travail, ainsi que mes collègues de la City University pour leur amitié et leur support. A very special thanks to Paul Flaxman, for his support. In the last few months, not only have I found a precious collaborator (with whom I can be authentic) and a role model but also a friend.

Merci aussi à Nicolas Robitaille, sans qui je n'aurais jamais passé mon baccalauréat avec autant de succès. C'est beaucoup grâce à toi que j'ai réussi à entrer au doctorat et je t'en remercie.

Sur une note plus personnelle, un gros merci à mes parents, Francine et Michel. Il est parfois très difficile de trouver les mots pour exprimer une profonde gratitude. J'aimerais simplement que vous sachiez que ce sont les complémentarités que vous m'avez transmises ainsi que l'amour que vous me portez qui m'ont menés là où je suis rendue et je vous en suis très reconnaissante.

Merci aussi à Angy, ma presque sœur, pour avoir toujours cru en moi. Parmi toutes tes forces, celle de pouvoir me faire rire en tout temps est celle que je préfère.

Finalement, un merci très spécial à Frédéric, mon amoureux, mon homme. Je ne crois pas que j'aurais réussi aussi facilement sans ton support quotidien et ton optimisme inconditionnel. Tu as su jouer le rôle qui devait être joué et tu l'as fait à la perfection. Tu es non seulement un excellent partenaire de vie avec qui j'ai la joie immense de partager mon quotidien, mais aussi un individu dont je suis fière.

Vous avez tous, à votre façon, collaboré à cette thèse et je vous en remercie sincèrement.

Structure du document

Cette thèse par article est composée de quatre chapitres (I à IV). Chaque chapitre est précédé d'une description du contenu et des objectifs du chapitre. En outre, l'apport de chaque auteur des articles est spécifié et les informations relatives à la publication de l'article sont énoncées. Un résumé en français ainsi qu'un résumé en anglais précèdent chacun des trois articles constituant la thèse.

Le chapitre I est une introduction générale dans laquelle la problématique et l'état des connaissances seront d'abord présentés sous forme d'article (i.e. article 1). Il a été rédigé en français et soumis à la revue *Pratiques Psychologiques*.

À la suite du chapitre I, une description-synthèse de la structure factorielle obtenue avec l'instrument de mesure de l'authenticité en milieu de travail utilisé dans le cadre de la thèse est présentée.

Puis, les objectifs et hypothèses de la thèse sont présentés de manière synthétique.

Les chapitres II et III sont des chapitres de résultats abordant les différents objectifs spécifiés à la suite de l'introduction générale. Ces chapitres ont été rédigés en anglais et constituent les articles 2 et 3, soumis à respectivement à *Work & Stress* et *Journal of Occupational Health Psychology*.

Le chapitre IV est la conclusion générale dans laquelle les résultats sont discutés, suivis des principales conclusions de ce projet. Une brève ouverture ainsi que des suggestions quant à la poursuite de la recherche sont abordées.

Chapitre I : Introduction et problématique

L'authenticité et le bien-être au travail : état de la recherche et implication pour les travailleurs

Ce chapitre I constitue l'introduction et la mise en contexte de la problématique dont il sera question dans la thèse. On y décrit les assises théoriques et empiriques à l'origine de la thèse. Dans un premier temps, deux conceptions de l'authenticité émergeant d'une recension des écrits sont dégagées et définies. Dans un second temps, le bien-être au travail ainsi que deux visions du bien-être général sont décrits. Puis, des appuis théoriques et empiriques au lien entre l'authenticité et le bien-être sont mis en évidence. En outre, on y présente le modèle théorique de l'authenticité sur lequel la thèse est basée. Finalement, des perspectives de recherches sont énoncées.

J'ai effectué la recension des écrits et ai rédigé l'ensemble du manuscrit.

Ménard, Julie & Brunet, Luc (soumis à *Pratiques psychologiques*). L'authenticité et le bien-être au travail : état de la recherche et implication pour les travailleurs.

Résumé

Cette revue de la documentation sur l'authenticité et le bien-être au travail a pour but de définir le concept d'authenticité et de traiter de l'influence de l'authenticité sur le bien-être des travailleurs. D'abord, deux visions de l'authenticité ont été dégagées de la recension des écrits : l'authenticité interpersonnelle et l'authenticité intrapersonnelle. Ensuite, le bien-être au travail est défini, suivi de la définition du bien-être selon deux visions philosophiques : l'hédonisme et l'eudémonisme. La conception de l'authenticité de Goldman et Kernis (2002), constituée de dimensions cognitives et comportementales, est présentée. Les résultats d'études empiriques établissant le lien entre l'authenticité et le bien-être sont explicités. Certaines limites et implications pour les travailleurs sont soulevées pour orienter les recherches futures.

Mots-clés : authenticité, bien-être, travail, revue de la documentation.

Abstract

The present literature review on authenticity and well-being at work sought to define the concept of authenticity and discuss the influence of authenticity on workers well-being. First, two views on authenticity are emerging from the literature review: interpersonal authenticity and intrapersonal authenticity. Second, well-being at work is defined, followed by a definition of well-being according to two philosophical views: hedonism and eudemonia. Goldman and Kernis' model (2002), comprised of cognitive and behavioural dimensions, is presented. Some results supporting the relationship between authenticity and well-being are described. Limits and practical implications are discussed.

Keywords: authenticity, well-being, work, literature review.

Introduction

À notre connaissance, aucune étude empirique ne s'est intéressée au lien possible entre le bien-être et l'authenticité en milieu de travail. Pourtant, de nombreux appuis théoriques et expérimentaux abondent dans cette direction et poussent à croire que l'authenticité serait positivement liée au bien-être en milieu de travail. La promotion du bien-être au travail constitue un enjeu important pour les praticiens. En 2003, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) rapportait que 35 % à 40 % de l'absentéisme au travail dans les pays industrialisés sont dus à des problèmes de santé mentale (Organisation Mondiale de la Santé, 2003). Elle constitue également un défi important pour les employeurs. Au Canada, les coûts associés aux problèmes de santé mentale au travail sont estimés à plus de 20 milliards de dollars par année, dont 4 milliards au Québec (Chaire de gestion en santé et sécurité au travail, 2003). Afin de favoriser et de maintenir le bien-être au travail, il est primordial d'en déterminer les inducteurs. Le but de cette recension des écrits est de mettre en relief le lien entre le bien-être et l'authenticité au travail et ce, afin de bâtir les assises nécessaires pour poursuivre de plus amples recherches et informer les praticiens de l'importance de l'authenticité et de son impact potentiel sur le bien-être des travailleurs. Ainsi, deux grands thèmes seront abordés. D'abord, deux visions de l'authenticité seront décrites. Puis, le bien-être des individus en milieu de travail sera à son tour défini. Finalement, des études empiriques ayant établi une relation positive entre l'authenticité dans une vision intrapersonnelle ainsi que le bien-être seront présentées.

Le concept d'authenticité : deux visions

Au niveau théorique et conceptuel, il n'existe pas, à notre connaissance, de définition univoque de l'authenticité. Dans les écrits recensés, il est toutefois possible de distinguer deux visions de l'authenticité: une dite *intrapersonnelle* ou centrée sur le respect du Soi ou

de son identité, et une autre dite *interpersonnelle* ou centrée sur l'éthique ou le respect d'autrui et des normes sociales. Dans la section qui suit, les deux visions seront explicitées et les définitions de différents auteurs seront exposées.

Vision intrapersonnelle de l'authenticité

D'abord, les traditions humaniste et philosophique traitent d'authenticité dans une perspective intrapersonnelle. Selon Erikson (1959), la motivation la plus importante de l'être humain est la quête de l'expression du Soi au cours de sa vie. En effet, au cours du stade de développement d'intégrité puis de générativité, l'adulte cherche à vivre dans l'authenticité et à être son Vrai Soi par le biais de l'expression de soi. Dans la tradition humaniste, l'authenticité est essentielle au développement de l'individu. Elle en constitue même une finalité (Maslow, 1968). Rogers (1961) souligne l'importance d'être son Vrai Soi et considère que l'authenticité provient de la congruence entre le Soi et l'expérience immédiate. Puis, selon Hodgkinson (1991), être authentique, c'est être fidèle à soi-même, à son système de valeurs. Le philosophe Kierkegaard traite également d'authenticité en faisant référence au fait d'être ce Soi qu'on est vraiment (De Carvalho, 1989). Dans le même ordre d'idées, Rowan (2001) traite du Soi authentique comme du Vrai Soi qui n'a pas besoin de se défendre, qui est tout simplement. Cet auteur stipule également que le Vrai Soi auquel il fait référence ne peut être défini de façon univoque, puisqu'il varie d'une personne à l'autre.

Le corpus relatif aux théories du Soi traite également d'authenticité intrapersonnelle dans sa définition du Soi. Par exemple, Higgins (1987) a défini trois domaines du Soi: le Vrai Soi (*actual self*), le Soi Idéal (*ideal self*) et le Soi désiré (*ought self*). L'authenticité serait ainsi illustrée par le Vrai Soi : la perception des traits que soi-même et les autres croient que l'individu possède réellement. Cet auteur met d'ailleurs en relation l'authenticité et le bien-être. Toujours selon Higgins (1987), la distance entre le Vrai Soi et le Soi Idéal est

proportionnelle à la présence d'émotions liées à la dépression. De ce fait, plus le Vrai Soi et le Soi Idéal sont près l'un de l'autre, plus l'individu ressent d'émotions positives.

Puis, les théoriciens de l'autodétermination ont également conceptualisé l'authenticité dans une approche intrapersonnelle. En effet, Deci et Ryan (1995, 2000) traitent du même type d'authenticité que Rogers (1951, 1961) et Maslow (1968). Être authentique, c'est émettre des comportements auto-déterminés en cohérence, en lien, avec les besoins intrinsèques de son organisme. Ainsi, selon ces auteurs, la personne auto-déterminée s'autorégule de façon interne afin de satisfaire ses besoins psychologiques intrinsèques de compétence, d'autonomie et de connexion sociale. Au contraire, lorsqu'une personne tend à satisfaire les demandes ou les attentes des autres, sa régulation devient externe et donc, inauthentique. Enfin, le concept de congruence auquel Rogers (1961) réfère fait également partie de la conceptualisation de la personnalité intégrée ou authentique de Sheldon et Kasser (1995). Selon ces auteurs, une personne est congruente lorsqu'elle se bat pour des raisons auto-déterminées ou quand le fait de se battre aide à atteindre des buts de niveau élevés intrinsèques et non extrinsèques.

L'authenticité est ici conçue comme le fait d'être fidèle à soi-même et à ses valeurs, d'être son Vrai Soi ou d'avoir une identité intégrée. Ainsi, un ensemble d'auteurs traite de l'authenticité comme d'un concept ayant trait à la congruence entre son Vrai Soi et ce qui est manifeste. Cet ensemble de définitions de l'authenticité se rapporte au respect du Soi, de ses besoins et valeurs. Il s'agit d'une vision dite intrapersonnelle de l'authenticité puisque la personne est vraie vis-à-vis elle-même d'abord et avant tout. Ici, c'est le Soi qui juge de l'authenticité dont l'individu fait preuve. Cette vision de l'authenticité est fortement liée aux concepts d'auto-détermination et de croissance personnelle.

Vision interpersonnelle de l'authenticité

En un second temps, la vision interpersonnelle de l'authenticité, quant à elle, porte sur l'intégrité ou l'éthique de même que la responsabilisation de l'individu. Lorsqu'il est question d'authenticité en milieu de travail, c'est à cette vision de l'authenticité qu'on fait surtout référence. D'ailleurs, les concepts de « leadership authentique » et de « leader authentique » sont couramment utilisés pour faire référence à l'authenticité au sein des gestionnaires, sans traiter du leadership à proprement dit. À première vue, ces termes peuvent sembler faire référence à une vision intrapersonnelle de l'authenticité. Or, lorsque les définitions employées sont explorées plus en détail, force est de constater que cette vision traite surtout de responsabilité éthique plutôt que de respect du Soi.

Henderson et Brookhart (1996) postulent que, pour être authentique, un individu, qu'il soit employé ou leader (i.e. gestionnaire) doit, à travers ses actions, respecter ce qu'il énonce et ce, dans trois domaines. Premièrement, l'individu authentique présente d'abord une saillance du Soi par rapport à son rôle. Ce premier domaine appartient donc à une vision intrapersonnelle de l'authenticité telle que définie précédemment, puisqu'on y souligne l'importance du Soi. Deuxièmement, l'individu doit démontrer une volonté d'accepter la responsabilité personnelle pour ses propres actions, et leurs conséquences, de même que pour ses erreurs. Dans le cas du leader ou gestionnaire authentique, il doit également accepter toutes celles de l'organisation. De ce fait, ce domaine semble davantage appartenir à une vision interpersonnelle de l'authenticité puisqu'il est lié à la responsabilisation et à l'éthique face à l'organisation et à ses membres. Dans le même ordre d'idées, Terry (1993) postule que, si la sincérité et l'authenticité signifient seulement être soi-même ou être fidèle à soi-même, cela limite l'explication complète du Soi dans le monde et ne définit pas l'authenticité. Terry définit l'authenticité comme le fait d'être digne de confiance dans ses actions et interactions. Il a clairement une vision interpersonnelle de ce concept en opposition à une vision intrapersonnelle. Terry (1993) lie l'authenticité à

l'action éthique plutôt qu'à l'action en congruence avec le Soi. Troisièmement, toujours selon Henderson et Brookhart (1996), dans une vision interpersonnelle de l'authenticité, les membres de l'organisation doivent percevoir une absence de manipulation d'autrui. Dans le même ordre d'idées et à l'instar d'Heidegger (1927), Tiryakian (1968) considère que l'authenticité a trait à l'orientation ontologique, par opposition à une orientation ontique. Ainsi, selon l'orientation ontologique, une personne authentique respecte l'être en soi, que ce soit lui-même ou les autres, et le traite comme sujet. Inversement, selon l'orientation ontique, l'être est perçu comme une chose ou un objet inanimé.

Puis, Duignan et Bhindi (1997) considèrent qu'un leader authentique a du cœur, est sensible, a du caractère et de la passion et fait preuve de sollicitude. Cette définition conceptuelle d'un leader authentique n'est pas sans rappeler la conceptualisation de l'éthique de la sollicitude de Gilligan (1982) qui, en réponse à Kohlberg (1976) qui voyait davantage l'éthique comme liée à la valeur de justice, affirme que l'éthique réside dans la responsabilité face à l'autre et dans la prévention de la souffrance d'autrui dans les relations interpersonnelles. Selon cette auteure, la personne éthique respecte ses propres besoins tout en étant responsable et à l'écoute des besoins des autres.

Ainsi, dans une vision interpersonnelle, on définit donc l'authenticité comme le fait d'assumer ses responsabilités et de respecter autrui de même que les normes établies. Ainsi, une personne authentique est une personne éthique et intègre. La vision est dite interpersonnelle puisque l'individu est authentique vis-à-vis autrui d'abord et avant tout. Ici, contrairement à l'authenticité dans une vision intrapersonnelle, c'est l'autre et non le Soi qui juge de l'authenticité dont l'individu fait preuve. Cette vision de l'authenticité est fortement liée à la morale et la responsabilité sociale.

Deux visions de l'authenticité coexistent donc dans le domaine de la psychologie, de la philosophie et du management : l'authenticité dite interpersonnelle et intrapersonnelle. À la lumière de la recension effectuée, l'authenticité dite intrapersonnelle serait liée au bien-être

de l'individu au travail. En effet, selon les théoriciens humanistes et de l'autodétermination qui ont une vision intrapersonnelle de l'authenticité, l'authenticité est en lien direct avec le bien-être individuel. Si un employé est fidèle à lui-même; autrement dit s'il respecte ses valeurs et son essence, il sera davantage en équilibre au niveau psychologique et mental. L'authenticité interpersonnelle, pour sa part, semble principalement en relation avec le bon fonctionnement organisationnel plutôt qu'individuel. À titre d'illustration, on a récemment pu observer les conséquences désastreuses d'un manque d'éthique de la part des gestionnaires sur la pérennité d'organisation comme Enron et Worldcom.

Le concept de bien-être

En ce qui a trait au bien-être, lorsqu'il est défini de façon générale, les auteurs traitent surtout de bien-être affectif (Warr, 1999), subjectif (Diener, 1984 ; Goldman & Kernis, 2002) ou psychologique (Ryff & Keyes, 1995). Les thèmes de satisfaction dans la vie (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985; Watson, Tellegen & Clark, 1988), de satisfaction liée à des domaines spécifiques comme le travail (Smith, Kendall & Hutlin, 1969 cité dans Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993), d'affect positif et négatif (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Bradburn, 1969; Brunstein, 1993) et de vitalité (Ryan & Frederick, 1994 cité dans Sheldon & Kasser, 1995) sont fortement associés au bien-être. Il est donc pertinent de se demander ce qu'est exactement le bien-être en milieu de travail. Il importe de le différencier de ses concepts voisins et de déterminer la nature des relations qu'il entretient avec les concepts et mesures qui lui sont adjacents. Dans la section qui suit, deux conceptions complémentaires du bien-être seront explorées : le bien-être hédonique et eudémonique.

Bien-être hédonique ou subjectif

De façon usuelle, que ce soit en milieu de travail ou en général, le bien-être est conceptualisé et mesuré selon la tradition hédonique (Waterman, 1993). Il fait donc référence au principe de rechercher le plaisir et d'éviter la douleur et la souffrance. (Kahneman, Diener & Schwartz, 1999). Dans les études recensées, il est couramment conceptualisé et mesuré en tant que bien-être subjectif (Diener, et al., 1999). Selon Diener (1984), le bien-être subjectif ou hédonique est une évaluation subjective générale de la vie. Il est ainsi la sommation ou le résultat de réactions évaluatives à des stimuli rencontrés par l'individu dans diverses situations ou domaines de la vie au cours de son existence, comme le travail par exemple. Le bien-être subjectif comprend trois dimensions: la satisfaction, l'affect positif et un faible niveau d'affect négatif (Diener, 1984 ; Diener et al., 1985 ; Diener et al., 1999). Les réponses émotionnelles ou affect incluent l'humeur et les émotions et représentent des évaluations en temps réel des événements vécus (Diener, 2000). Ainsi, selon Diener et ses collaborateurs (1999), l'aspect émotif est également orienté par la cognition. C'est l'interprétation de l'expérience de l'individu qui détermine les émotions ressenties. Le jugement lié à la satisfaction représente un éventail d'évaluations cognitives de la vie de l'individu (Pavot & Diener, 1993, 2003). Ces dimensions sont donc à la fois cognitives et émotionnelles. Le bien-être subjectif a l'avantage de fournir une définition et une conceptualisation claires. En outre, elle inclut une mesure validée à maintes reprises, appuyant la stabilité de sa structure (Bettencourt, Molix, Talley & Sheldon, 2006). Par contre, elle néglige un aspect important du bien-être : l'aspect eudémonique.

Bien-être eudémonique ou psychologique

Selon la hiérarchisation des besoins de Maslow (1968), l'être humain actualisé est celui qui parvient à satisfaire les besoins existentiels (i.e. *being needs*), soit les besoins orientés vers la croissance personnelle. Par contre, avant de satisfaire de tels besoins, l'individu doit,

dans l'ordre, parvenir à satisfaire ses besoins physiologiques de base liés au maintien de la vie, son besoin de protection et de sécurité, son besoin d'amour et d'appartenance et son besoin d'estime de soi. Cette vision dite eudémoniste du bien-être a récemment émergée dans les écrits. L'eudémonisme stipule que les individus doivent reconnaître et vivre en fonction de leur *daimon*, soit leur plein potentiel, et que c'est par la réalisation de ce dernier que l'individu atteint le plus grand bien-être possible (Waterman, 1993). Le *daimon* représente ainsi la vertu et l'excellence (Waterman, 1993). Il apparaît que les indicateurs de bien-être subjectifs se distinguent taxonomiquement des indicateurs du bien-être psychologique ou eudémonique (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Waterman, 1993). L'approche eudémonique se concentre sur le sens et la réalisation de soi. Le bien-être est donc ici défini comme la perception d'engagement de l'individu dans les défis existentiels de la vie et du développement humain et survient lorsque l'individu donne un sens à sa vie (Keyes, et al., 2002). Il représente le degré de plein fonctionnement de l'être humain (Ryan & Deci, 2001). La façon de mesurer le bien-être psychologique varie énormément dans les études recensées. Ryff (1989) le mesure par le biais de l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, la finalité ou le but dans la vie et l'acceptation de soi. En outre, il est mesuré par le sens que l'individu perçoit de sa vie (Keyes et al., 2002)

Traditionnellement, le bien-être est surtout mesuré selon la tradition hédoniste (Ryan & Deci, 2001 ; Waterman, 1993). Or, dans la tradition humaniste, le bien-être ne passe pas seulement par la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur (i.e. hédonisme), mais par et le sens donné à sa vie et l'actualisation de soi (i.e. eudémonisme). Afin d'avoir une vision plus exhaustive du bien-être en milieu de travail, les recherches devraient inclure à la fois des indicateurs de bien-être subjectif et psychologique (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005 ; Keyes et al., 2002 ; Waterman, 1993).

L'authenticité associée au bien-être

En ce qui concerne la relation entre l'authenticité d'un point de vue intrapersonnel et le bien-être, Goldman et Kernis (2002) ont démontré des résultats prometteurs. Selon ces auteurs, l'authenticité est un aspect important du fonctionnement psychologique et du bien-être subjectif. La section suivante traitera de leur définition de l'authenticité, de leur conceptualisation de l'authenticité vue d'un regard critique et du lien avec diverses mesures du bien-être psychologique ou hédonique.

Authenticité intrapersonnelle et bien-être : Modèle de Goldman et Kernis (2002)

Goldman et Kernis (2002) définissent l'authenticité comme l'opération ou l'expression libre de son vrai Soi, ou son Soi élémentaire, dans son entreprise quotidienne. C'est suite à de nombreuses recherches de Kernis (2000, 2003a, 2003b, 2003c) et de ses collègues (Kernis & Goldman, 2003; Kernis & Paradise, 2002) sur l'estime de soi optimale que le concept d'authenticité fut élaboré. En effet, Kernis (2003a, 2003b) postule que l'authenticité favoriserait une estime de soi véritable (*genuine*) ou non défensive, consciente ou explicite, non contingente et stable. Selon Goldman et Kernis (2002), l'authenticité posséderait quatre dimensions. Or, certains chevauchements entre les définitions nous portent à croire que ces quatre dimensions pourraient être regroupées en seulement deux dimensions. La prochaine section vise à décrire les dimensions du modèle de Goldman et Kernis (2002), à établir le lien entre ces dimensions et d'autres modèles, de même qu'à formuler certaines critiques quant à cette conceptualisation.

En premier lieu, la dimension « conscience » (i.e. *awareness*) se définit comme la conscience et la confiance en ses motivations, sentiments, désirs et cognitions relatives au Soi. Elle est fortement liée au concept de santé psychologique de Rogers (1951), qui l'associe au fait d'être constamment conscient ou au courant de son processus continu de

valorisation organismique. La dimension « conscience » inclut notamment le fait d'être conscient de ses forces et de ses faiblesses, de ses traits caractéristiques et de ses émotions. En outre, elle a trait à la connaissance par l'individu de ses aspects contradictoires inhérents, de ses multiples facettes souvent incohérentes avec son concept de Soi général et du rôle de celles-ci dans le comportement de l'individu. Faire preuve de conscience au niveau de l'authenticité implique la reconnaissance des polarités existant au niveau du Soi. Goldman et Kernis (2002) établissent un parallèle avec Perls, Hefferline et Goodman (1951) qui mentionnent l'importance d'être conscient de la figure et du fond dans son concept de Soi. Puis, ceci n'est pas sans rappeler Staratt (1993) qui souligne l'importance de connaître son côté sombre, de se reconnaître et d'accepter le Soi en entier. Selon Kernis (2003b) ladite conscience est facilitée par l'intersubjectivité énoncée par Stern (1985, cité dans Kernis, 2003b) définie comme un état de connexion et de compréhension mutuelle durant une interaction avec autrui. Ainsi, un enfant qui vit cette intersubjectivité de façon significative et constante avec un parent ou une figure d'attachement aura une meilleure conscience, telle que définie par Goldman et Kernis (2002).

En second lieu, la dimension « traitement non-biaisé » (i.e. *unbiased processing*) est décrite comme le fait de faire preuve d'objectivité et d'acceptation lors de l'évaluation de son potentiel, de ses propres qualités, aspects et attributs, que ceux-ci soient positifs ou négatifs. Cette dimension inclut de ne pas nier, déformer, exagérer ou ignorer la connaissance (i.e. *private knowledge*) et les expériences internes de même que les informations auto-évaluatives générées de façon externe se rapportant au Soi. D'après Kernis (2003b), un traitement biaisé serait le fruit des mécanismes de défense de l'Ego.

Ces deux premières dimensions de l'authenticité présentent un certain chevauchement conceptuel puisqu'elles ont trait à la conscience, à la compréhension et à l'évaluation des aspects relatifs au Soi. Les dimensions « traitement non-biaisé » et « conscience » portent toutes deux sur l'aspect *cognitif* de l'authenticité. Tel que postulé par Reece (2003) comprendre nos forces est seulement le début du processus menant à l'authenticité. Il faut

également faire preuve de suffisamment d'humilité pour admettre nos limites. Ces deux dimensions apparaissent donc intrinsèquement reliées et conceptuellement voisines et gagneraient en parcimonie à être traitées en une seule dimension : la dimension cognitive de l'authenticité.

En troisième lieu, la dimension comportementale (i.e. *behavior*), ou l'action, est le fait d'agir en fonction de ou en accord avec ses valeurs, ses préférences et ses besoins. Par opposition, ceux qui n'ont pas beaucoup développé cette dimension de l'authenticité auront tendance à agir surtout pour faire plaisir aux autres ou pour leur plaire. Ils agiront également pour obtenir des récompenses ou éviter des punitions et ce, même si cela implique d'agir faussement. La dimension comportementale de l'authenticité a trait au fait d'agir en accord avec son Vrai Soi. Cette dimension est semblable à la définition de l'authenticité de Wild (1965) qui y fait référence comme un comportement qui est vécu, expérimenté, comme ayant le Soi pour auteur. De plus, elle rejoint la vision de l'authenticité de Meyerson (1998) qui parle d'authenticité lorsque les comportements donnent une vraie image des inclinaisons naturelles de l'individu. Dans le même ordre d'idée, Harter (1997, 2002) conceptualise l'authenticité comme le fait d'agir et de s'exprimer de façon consistante avec les valeurs, désirs et émotions vécues de façon interne. Cette conception de l'authenticité a donc une composante fortement comportementale. Puis, selon Henderson et Brookhart (1996), elle rejoint également en partie la définition qui stipule que l'authenticité correspond au degré avec lequel les actions correspondent aux propos. Finalement, cette dimension traite d'état psychologique optimal dont les tenants de la psychologie positive font mention. Elle se rapporte en fait à la notion d'équilibre et d'adéquation entre la personne et les activités ou tâches qu'elle réalise (Forest, 2004). Par contre, il importe de spécifier que, selon Goldman et Kernis (2002; Kernis, 2003b), l'individu qui a développé cet aspect de l'authenticité peut tout de même agir faussement pour expérimenter un rôle. Cela peut notamment se produire lorsque le Vrai Soi de l'individu est incompatible avec son environnement, ou lorsqu'il y a un conflit

de rôle entre le rôle souhaité par l'individu et le rôle attendu par autrui (Katz et Kahn, 1978). Dans ce cas, l'action non authentique constitue un phénomène conscient et dont le traitement est conscient et non-biaisé. Ainsi, l'individu peut ne pas être authentique au niveau de la dimension comportementale, tout en faisant preuve d'authenticité au niveau cognitif. Si on poursuit le raisonnement, la dimension cognitive, soit le traitement non-biaisé et la conscience, serait nécessaire à l'authenticité, alors que la dimension comportementale en serait une conséquence observable possible mais non nécessaire. D'ailleurs, selon le modèle de l'authenticité de Goldman et Kernis (2002), selon les individus et les situations, l'authenticité peut opérer au niveau de certaines dimensions, mais pas à d'autres. Les dimensions sont donc reliées, mais relativement indépendantes. En contrepartie, bien que Goldman et Kernis (2002) mentionnent cette relative indépendance, les corrélations empiriques entre les dimensions de leur modèle ne sont pas présentées.

En dernier lieu, la dimension « orientation relationnelle » (i.e. *relational orientation*) de l'authenticité évoque le fait d'accorder de la valeur à l'authenticité dans ses relations intimes. Lorsque l'individu est authentique, il fait preuve d'ouverture et de sincérité dans ses rapports avec ses proches et est vrai dans ses relations intimes. Cette dimension va dans le même sens que Lietaer (1993) qui mentionne lui aussi l'importance d'être vrai dans ses relations interpersonnelles lorsqu'il est question d'authenticité. L'orientation relationnelle est un processus actif de révélation de soi et de développement d'une intimité et d'une confiance mutuelle. Tel que démontré par Reis et Shaver (1988), l'authenticité dans les rapports interpersonnels est une propriété émergente d'interactions qui supportent et valident le Soi. L'orientation relationnelle permet aux individus en relation de voir leurs vrais aspects, qu'ils soient bons et mauvais.

On retrouve encore une fois un autre chevauchement entre deux dimensions dans le modèle de Goldman et Kernis (2002). L'orientation relationnelle est conceptuellement très voisine de la dimension comportementale ou active puisqu'elle implique un processus actif de révélation dans ses actions. En outre, cette dimension semble également favoriser les

dimensions cognitives de l'authenticité puisque l'individu, de par ses relations significatives, en vient à voir son Vrai Soi. Le modèle gagnerait encore une fois en parcimonie la composante active de l'orientation relationnelle avec l'action en une seule dimension: la dimension comportementale. La composante active de l'« orientation relationnelle » de même que l'« action » rejoignent les recherches sur le monitoring de soi faites par Snyder (1979). Selon cet auteur, le monitoring de soi reflète la propension qu'ont les individus d'observer, de réguler et de contrôler le Soi qu'ils démontrent dans leurs relations interpersonnelles. Ainsi, les individus avec un haut monitoring de soi sont typiquement décrits comme étant sensibles aux indices contextuels et comme possédant une capacité prononcée à modifier leur comportement au profit des apparences. Au contraire, ceux qui font preuve d'un faible monitoring de soi auraient tendance à agir de façon à refléter précisément leur Soi authentique. De ce fait, les individus ayant un haut monitoring de soi tel que définit par Snyder (1979) pourraient hypothétiquement obtenir des résultats faibles aux dimensions relationnelle et comportementale de l'authenticité, faisant preuve d'une plus faible authenticité dans leurs actions.

Afin de tester empiriquement leur modèle, Goldman et Kernis (2002) ont d'ailleurs créé une mesure de l'authenticité selon les quatre dimensions qu'ils énoncent. La consistance interne du *Authenticity Inventory* (Goldman & Kernis, 2002) était satisfaisante lorsque considérée globalement ($\alpha=.83$), contrairement à celle des dimensions « orientation relationnelle » ($\alpha=.32$) et du traitement non-biaisé ($\alpha=.52$). Par contre, des améliorations ont été apportées et une nouvelle version du questionnaire est disponible, avec une consistance interne satisfaisante (Goldman & Kernis, 2004). La dimension présentant l'alpha de Cronbach le plus faible est le traitement non-biaisé ($\alpha=.64$). Néanmoins, la consistance interne des autres dimensions est satisfaisante, les alphas de Cronbach variant entre .78 et .80. Bien que les informations quant à la fidélité de l'instrument soient énoncées, aucune information quant aux résultats des analyses factorielles émergeant des multiples validations de leur instrument n'est fournie. La structure est postulée, mais on en

sait très peu sur l'indépendance relative et la stabilité des quatre dimensions. Or, une analyse factorielle récente effectuée sur une version traduite et mise en contexte en milieu de travail de l'*Authenticity Inventory* a révélé une structure légèrement différente de la structure postulée, groupant ainsi les dimensions cognitives (i.e. conscience et traitement non-biaisé) puis les dimensions comportementales (i.e. comportement et orientation relationnelle) (voir Annexe 1). Ces résultats vont dans le sens des critiques soulevées précédemment. La nouvelle structure présente l'avantage d'être plus parcimonieuse, tout en demeurant conceptuellement connectée avec le modèle de Goldman et Kernis (2002) puisque les dimensions cognitive et comportementale sont incluses. Par contre, puisque de tels résultats n'ont été obtenus qu'auprès d'un échantillon très spécifique de 360 gestionnaires, de plus amples recherches sont nécessaires pour conclure à la généralisation de la nouvelle structure.

À notre connaissance, Goldman et Kernis (2002) ont été les premiers à utiliser une conception multidimensionnelle de l'authenticité pour la mettre en lien avec le fonctionnement psychologique et le bien-être subjectif. Les résultats obtenus auprès 79 étudiants ont révélé qu'un score total élevé sur l'échelle d'authenticité était positivement relié à la satisfaction dans la vie en générale ($r=.40$, $p<.01$) telle que mesurée par le Satisfaction With Life Scale (Diener, et al., 1985), puis négativement lié à l'affect négatif ($r=-.31$, $p<.01$) tel que mesuré par le *Positive Affect/Negative Affect Scale* (Brunstein, 1993). En ce qui concerne les dimensions de l'authenticité, la satisfaction dans la vie était positivement liée à la conscience ($r=.43$, $p<.01$), au traitement non biaisé ($r=.23$, $p<.05$) et à l'orientation relationnelle ($r=.41$, $p<.01$). Puis, l'affect négatif était négativement relié à la conscience ($r=-.36$, $p<.01$) et à l'orientation relationnelle ($r=-.36$, $p<.01$). Il semble que la dimension comportementale n'était pas significativement liée aux mesures de satisfaction et d'affect. Un tel résultat est étonnant. Il pourrait être dû à la présence d'une variable confondante, soit une variable non mesurée, mais qui aurait un impact sur la variable prédite. En effet, Kernis et Goldman (2002; Kernis, 2003b) affirment qu'un individu peut

agir de façon non authentique pour s'adapter à son environnement, en d'autres mots jouer un rôle, tout en conservant une authenticité forte au niveau des autres dimensions. La présence d'une telle interaction pourrait expliquer ce résultat non significatif. Par contre, ce postulat n'a jamais été testé empiriquement.

D'autres études ont établi un lien entre des éléments du bien-être hédonique et eudémonique et l'authenticité intrapersonnelle (Neff & Suizzo, 2006; Lynch, 2004; Pavot, Fujita & Diener, 1997; Ryan, LaGuardia & Rawsthorne, 2005; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir & Sun, 2004;), mais aucune d'entre elles n'a été effectuée en milieu de travail. Ces recherches ont été majoritairement effectuées par les tenants du modèle de concordance du soi (i.e. Self-Concordance Model : Sheldon & Elliot, 1999) qui stipule que l'individu atteint un état de fonctionnement optimal lorsqu'il perçoit que ses buts ou actions sont initiés par le Soi, plutôt que par des facteurs extrinsèques. Par souci de parcimonie, l'ensemble de ces études ne seront pas reprises ici, mais deux recherches majeures parmi celles-ci seront décrites dans la section qui suit.

Authenticité et bien-être subjectif et psychologique : autres appuis empiriques

D'après Sheldon, Ryan, Rawsthorne et Ilardi (1997), l'authenticité fait référence au fait de démontrer de façon délibérée des aspects du Soi significatifs et ayant de la valeur pour soi. Cette définition de l'authenticité est donc semblable aux dimensions comportementale et relationnelle de la conceptualisation de l'authenticité de Goldman et Kernis (2002). Sheldon et ses collègues (1997) conceptualisent l'authenticité comme un élément de l'intégration et de l'organisation de la personnalité caractérisée par une faible différenciation du Soi. Par opposition, une personne non authentique aurait une forte différenciation du Soi, et donc un Soi non-intégré et fragmenté. Ils ont effectué deux études auprès de 193 puis de 116 étudiants. Pour chacun des rôles exercés (i.e. étudiant, enfant, ami, partenaire et employé), les participants devaient compléter un questionnaire d'authenticité en 5 items créé pour leur étude (Sheldon et al., 1997). Conformément aux

résultats obtenus, les individus préfèrent les rôles dans lesquels ils se sentent plus authentiques et sont plus satisfaits lorsqu'ils exercent ceux-ci. Les individus qui se sentent plus authentiques dans leurs divers rôles présentent moins d'anxiété ($\beta = -.25$, $p < .01$), moins de dépression ($\beta = -.29$, $p < .01$), moins de stress perçu ($\beta = -.28$, $p < .01$), plus d'estime de soi ($\beta = .35$, $p < .01$) et moins de symptomatologie ($\beta = -.19$, $p < .05$), alors que les individus ayant un niveau de différenciation du concept de Soi élevé présentent les relations inverses. Cette étude a l'avantage d'avoir pris en compte plusieurs aspects du bien-être subjectif. Par contre, elle présente de nombreuses limites. D'abord, aucun aspect du bien-être eudémonique n'a été exploré. Seuls les aspects comportementaux de l'authenticité ont été inclus, ne fournissant aucune information quant à l'aspect cognitif de l'authenticité. Puis, aucune information quant à la validation de leur instrument-maison pour mesurer l'authenticité n'est fournie. Puis, cette étude fournit peu d'information sur l'authenticité au travail puisque seules des relations avec des composantes du bien-être général des étudiants furent établies. L'étude ne mesure pas le lien entre l'authenticité dans le rôle d'employé et le bien-être en milieu de travail. De plus, l'échantillon comprenait majoritairement des femmes. Bien que ceci soit représentatif de la population étudiante universitaire en psychologie, une représentation équivalente des genres serait souhaitable afin d'augmenter la généralisabilité des résultats obtenus à d'autres échantillons.

Puis, McGregor et Little (1998) ont également associé l'authenticité au bien-être. Dans leur étude, le sens et le bonheur étaient deux aspects distincts constituant le bien-être. Le sens comprenait 1-la croissance personnelle; 2-le fait d'avoir un but, une finalité dans la vie (i.e. *purpose in life*); 3-la générativité; 4-la qualité des relations interpersonnelles et 5-l'autonomie, tandis que le bonheur était constitué d'indices de dépression et de stress de même que de l'affect positif et négatif et de la satisfaction dans la vie. Les participants déterminaient à quel point leurs projets personnels étaient efficaces (i.e. s'ils avaient de bonnes chances de succès) et intègres (i.e. en accord avec les aspects centraux du Soi). L'intégrité telle que définie par McGregor et Little (1998) est donc comparable à la

dimension comportementale du modèle de Goldman et Kernis (2002) de l'authenticité, mais ne tient pas compte de l'aspect cognitif de l'authenticité. Selon les résultats obtenus auprès de 179 étudiants, l'intégrité était associée au sens ($\beta=.31$, $p<.001$), mais pas au bonheur. Leurs analyses ont aussi révélé que l'intégrité serait une variable médiatrice partielle entre le bonheur et le sens ($\beta=.33$ réduit à $.19$ lorsque l'intégrité est contrôlée statistiquement). Ainsi, les participants dont les projets personnels étaient consistants avec des éléments essentiels de leur identité personnelle ont rapporté des niveaux plus élevés de sens que ceux dont les projets reflétaient moins leur identité. À la lumière de ces résultats, l'authenticité comportementale serait donc liée à certains éléments du bien-être ayant trait au sens (i.e. bien-être psychologique ou eudémonique), mais pas significativement au bonheur (i.e. bien-être subjectif ou hédonique). Finalement, McGregor et Little (1998) ont obtenu un autre résultat intéressant. Afin de déterminer si les résultats obtenus se généraliseraient à d'autres échantillons, ils ont utilisé des données d'archive provenant d'un groupe de 110 gestionnaires seniors et les ont comparé aux résultats obtenus auprès de 325 étudiants. Il semble que l'intégrité serait plus fortement associée au bien-être en général chez les gestionnaires que chez les étudiants. Parmi les gestionnaires interrogés, l'intégrité ($\beta =.36$, $p<.001$) était plus importante que l'efficacité ($\beta =.13$, $p>.05$) pour expliquer le bien-être, alors que c'était le contraire chez les étudiants. Cette étude a l'avantage d'avoir pris en compte le bien-être hédonique et eudémonique puisque le sens et le bonheur ont été mesurés. Par contre, cette étude présente également certaines limites. Bien que l'étude comprenne également des gestionnaires, ceux-ci furent interrogés sur leur bien-être général, sans que cela ne soit contextualisé en milieu de travail. Puis, encore une fois, seul l'aspect comportemental de l'authenticité a été mesuré, éludant complètement la dimension cognitive. Or, il s'agit d'un aspect incontournable de l'authenticité (Goldman & Kernis, 2002).

Conclusion et perspectives

Ainsi, il semble que deux visions de l'authenticité soit présentes au niveau de la littérature : une vision intrapersonnelle et une vision interpersonnelle. La majorité des études sur l'authenticité en milieu de travail s'intéressent plutôt à l'éthique et à l'intégrité et portent donc sur l'authenticité selon une vision interpersonnelle, négligeant la vision intrapersonnelle. Des études nous indiquent que l'authenticité intrapersonnelle serait liée au bien-être subjectif et psychologique de l'individu. Par contre, ces études ne nous permettent pas de déterminer si ce lien est présent en milieu de travail. En effet, à la lumière des études recensées, aucune étude n'a établi de lien entre l'authenticité intrapersonnelle et le bien-être en milieu organisationnel. L'état de la connaissance actuelle porte à croire que l'authenticité de type intrapersonnelle en milieu de travail pourrait avoir un impact considérable sur le fonctionnement des gestionnaires et employés au sein des organisations (Ilies et al., 2005). Compte tenu de l'impact psychologique et économique qu'un faible bien-être peut avoir sur les travailleurs (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), une étude pour explorer la présence d'un tel lien semble, en conséquence, pertinente et nécessaire. En outre, cette étude devrait prendre en considération deux traditions en ce qui a trait à la mesure du bien-être : eudémonique et hédonique.

Bibliographie

Bettencourt, B. A., Molix, L., Talley, A. E. & Sheldon, K. M. (2006). Psychological Need Satisfaction Through Social Roles. Dans T. Postmes et J. Jetten (Eds.). *Individuality and the Group : Advances in Social Identity* (pp.196-214). London, UK: SAGE.

Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Chicago, IL: Aldline.

Brunstein, J. C. (1993). Personal Goals and Subjective Well-Being : A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1061-1070.

Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Understanding Executive Stress*. London, UK: Macmillan.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

DeCarvalho, R. J. (1989). Contributions to the History of Psychology : LXII. Carl Rogers' Naturalistic System of Ethics. *Psychological Reports*, 65, 1155-1162.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human Agency : The Basis of True Self-Esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, Agency and Self-Esteem* (pp.31-50). New York, NY : Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E. (2000). Subjective Well-Being : The Science of Happiness, and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195-209.

Erikson, E. (1959). *Identity and the Life Cycle*. International Universities Press. New York, NY: W.W. Norton & Cie.

Forest, J. (2004). Plaisir et travail. *Le journal des psychologues*, 220, 25-30.

Gilligan, C.A. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goldman, B. M. & Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2004). *The Authenticity Inventory*. Manuscrit non publié. Athens, GA: University of Georgia.

Harter, S. (1997). The Personal Self in Social Context: Barriers to Authenticity. In R. D. Ashmore & L. Jussim (Eds.), *Self and Identity: Fundamental Issues* (pp. 81–105). Oxford, UK: Oxford University.

Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). New York, NY: Oxford University Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-Being in the Workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (p.205-224). Washington, DC: American Psychological Association.

Heidegger, M. (1927). *Being and Time*. New York, NY: Harper & Row.

Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). *Leader Authenticity : Key to Organizational Climate, Health and Perceived Leader Effectiveness*. New York : NY. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 1996.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.

Horn, J.L. (1965). A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. *Psychometrika*, 30, 179–185.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation : Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789-1805.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany, NY: State University of New York Press.

Kahneman, D. Diener, E., & Schwartz, N. (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation Publications.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley.

Kernis. (2000). Master of One's Psychological Domain? Not Likely if One's Self-Esteem is Unstable. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1297-1305.

Kernis, M. H. (2003a). High Self-Esteem : A Differentiated Perspective. In E. C. Chang and L. J. Sanna. (Eds.), *Virtue, Vice, and Personality: The Complexity of Behavior* (pp.3-22) Washington, D.C.: American Psychological Association.

Kernis, M. H. (2003b). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

Kernis, M. H. (2003c) Optimal Self-Esteem and Authenticity: Separating Fantasy from Reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2003). Stability and Variability in Self-Concept and Self-Esteem. In M. R. Leary and J. R. Tangey (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp.106-127). Guilford Press.

Kernis, M. H., & Paradise, A. W. (2002) Distinguishing between secure and fragile forms of high self-esteem. Dans E. L. Deci and R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp.339-360). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

Kohlberg, L. (1976). Moral Stages and Moralization. In T. Lickona, G. Geis & L. (Eds.), *Moral Development and Behavior. Theory, Research and Social Issues*. (pp. 31-53). New York. Holt, NY: Rinehart & Winston.

Chaire de gestion en santé et sécurité du travail (2003). La santé psychologique au travail: de la définition du problème aux solutions. Retrieved on January 7th 2008, from the World Wide Web : <http://www.cgsst.com/>

Lietaer, G. (1993). Authenticity, Congruence and Transparency. In D. Brazier (Ed), *Beyond Carl Rogers*. (pp. 17-46). London, UK: Constable.

Lynch, M. F. (2004). *Variability of Self-Concept across Personal Relationships: The Role of Culture, Basic Psychological Needs, and Authenticity on China, Russia, and the United States*. Thèse de doctorat. Rochester, NY: University of Rochester.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. (2^e Edition) Princeton, NJ: Van Nostrand.

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 494-512.

Meyerson, D. (1998). On Being One's Own Person. *Ethical Theory and Moral Practice*, 1, 447-466.

Neff, K. D., & Suizzo, M.-A. (2006). Culture, power, authenticity and psychological well-being within romantic relationships: A comparison of European American and Mexican Americans. *Cognitive Development*, 21, 441-457.

Organisation Mondiale de la Santé (2003). Investing in Mental Health. Retrieved on January 7th 2008, from the World Wide Web : http://www.who.int/mental/en/investing_in_mnh_final.pdf

Pavot, W., & Diener, E. (2003). Well-Being (including Life Satisfaction). In R. Fernandez-Ballesteros. (Eds.) *Encyclopedia of Psychological Assessment*. (pp.1097-1101). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pavot, W., & Diener, E. (1993). The Affective and Cognitive Context of Self-Reported Measures of Subjective Well-Being, *Social Indicators Research*, 28, 1-20.

Pavot, W., Fujita, F., & Diener, E. (1997). The Relation Between Self-Aspect Congruence, Personality and Subjective Well-Being. *Personal and Individual Differences*, 22(2), 183-191.

Perls, F. S., Hefferline, R. F., & Goodman, P. (1951). *Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality*. New York, NY: Julian Press.

Reece, S. D. (2003). *The Perceived Role of Authenticity in the Lives of Professionals*. Doctoral Thesis. University of Virginia.

Reis, H. T., & Shaver, P. (1988). Intimacy as Interpersonal Process. In S. Duck (Ed.), *Handbook of Personal Relationships: Theory, Research and Interventions* (pp. 367-389). New York, NY: Wiley.

Rogers, C. (1951). *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.

Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Rowan, J. (2001). Authenticity in Action (Humanistic-Integrative Psychotherapy). In E. Spinelli and S. Marshall (Ed.), *Embodied Theories*. (pp.115-134). Sage Publication.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 51(1) 141-166.

Ryan, R. M., LaGuardia, J. G., & Rawsthorne, L. J. (2005), Self-Complexity and the Authenticity of Self-Aspects: Effects on Well-Being and Resilience to Stressful Events. *North American Journal of Psychology*, 7(3), 431-448.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being; The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 487-497.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M., & Sun, Z. (2004). Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 209-223.

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and Congruence: Two Aspects of Personality Integration. *Journal of Personality and Psychology*, 68(3), 531-543.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and True Self : Cross-Role Variation in the Big Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.

Snyder, M. (1979). Self-Monitoring Processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 85-128.

Staratt, R. J. (1993). *The Drama of Leadership*. London, UK: Palmer Press.

Tabachnik, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition. Allyn & Bacon.

Terry, R.W. (1993). *Authentic Leadership: Courage in Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tiryakian, E. A. (1968). The Existential Self and The Person. In C. Gordon and K. Gergen (Eds.), *The Self in Social Interactions* (pp.75-86). New York, NY : Wiley.

Warr, P. (1999). Well-Being and the Workplace. In D. Kahneman and E. Diener (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. (pp. 392-412). New York, NY: Russell Sage Foundation.

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

Watson, D., Tellegen, A., & Clark, L. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Wild, J. (1965). Authentic Existence : A New Approach to « Value Theory ». In J. M. Edie (Ed.), *An Invitation to Phenomenology : Studies in the Philosophy of Experience* (pp.59-78). Chicago, IL : Quadrangle Books.

Zwick, W.R., & Velicer, W. F. (1986). Factor influencing five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.

Annexe 1

Inventaire d'authenticité au travail: description et structure factorielle de l'instrument utilisé

La structure factorielle émergeant suite à la traduction à rebours et à la mise en contexte dans le milieu de travail du participant diverge de la structure originale en quatre dimensions postulée par Goldman et Kernis (2002), mais concorde avec les critiques énoncées dans les chapitres I, III et IV. Nous avons donc jugé opportun d'inclure les informations relatives à la nouvelle structure factorielle.

Hormis les alphas de Cronbach, aucune information quant à la stratégie de validation de l'*Authenticity Inventory* n'est fournie par Goldman et Kernis (2004). La structure décrite possède quatre dimensions, présentant les caractéristiques suivantes :

- *Awareness*: 12 items, alpha de Cronbach= .79
- *Unbiased Processing*: 10 items, alpha de Cronbach= .64
- *Behavioral*: 11 items, alpha de Cronbach = .80
- *Relational Orientation*: 12 items, alpha de Cronbach = .78
- Alpha pour l'instrument global = .90

Bien que la théorie sous-jacente à l'instrument soit bien expliquée, on ne sait pas comment Goldman et Kernis (2002) ont développé l'instrument, et on ne connaît pas le nombre original d'items avant la validation. On ne sait donc pas quelle méthode statistique fut utilisée pour la validation de la structure factorielle. Ainsi, aucune information quant à la saturation des items sur les facteurs ainsi qu'à la variance expliquée n'est fournie. Il est donc difficile d'effectuer des comparaisons entre l'instrument original et l'inventaire d'authenticité au travail.

La structure factorielle obtenue suite à nos analyses est basée sur les réponses de 360 questionnaires d'organisations publiques et parapubliques. À partir des 45 items traduits et contextualisés, trois facteurs ont été obtenus par le biais de l'analyse parallèle (*parallel analysis*). L'analyse parallèle ne fait que confirmer le nombre de facteurs sous-jacents et doit être complétée par une analyse par composante principale afin de déterminer la structure de ces facteurs (Horn, 1965; Zwick & Velicer, 1985). Une analyse par composante principale stipulant trois facteurs a donc été effectuée. Afin de maximiser les distinctions entre les facteurs en s'assurant que les facteurs ne sont pas corrélés et, ainsi, faciliter l'interprétation des facteurs, nous avons effectuée une rotation orthogonale de type *varimax* (Tabachnik & Fidell, 2001). Trente-cinq pourcents de la variance est expliquée par la solution à trois facteurs.

Seulement deux des trois facteurs sont à prendre en considération, compte tenu de leur familiarité conceptuelle avec le modèle conceptuel de Goldman et Kernis (2002). C'est à ces deux facteurs obtenus (i.e. la conscience non biaisée et les comportements authentiques au travail) que nous faisons référence dans les analyses. Les deux premiers facteurs représentent donc, respectivement, les deux dimensions de l'authenticité au travail : une, cognitive ($\alpha=.81$) et l'autre, comportementale ($\alpha=.78$). Une discussion quant au choix de ces deux facteurs et à l'exclusion du troisième est également fournie dans la conclusion de la thèse.

Dans la prochaine section, la structure des trois facteurs est décrite. Chaque facteur est présenté séparément. Ainsi, le nombre d'items retenus est indiqué et les coefficients de saturations croisés sont présentés pour chaque dimension, en ordre décroissant. Dix des 45 items ont dû être éliminés car ils ne saturaient pas significativement ($<.32$; Tabachnik & Fidell, 2001) sur les facteurs. Parmi ces 35 items, six présentaient de coefficients de saturation significatifs sur les deux premiers facteurs, soit les dimensions cognitive et comportementale de l'authenticité au travail. Dans chaque cas, l'item fût attribué à la dimension en fonction du modèle conceptuel de Goldman et Kernis (2002).

Items

Dimension cognitive : conscience non-biaisée (12 items)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
41. Je trouve difficile d'apprécier et de me sentir bien face aux choses que j'ai accomplies dans le cadre de mon travail.	.645	.014	.165
34. Au travail, il m'arrive fréquemment de ne pas être en contact avec ce qui est important pour moi.	.620	.204	.010
1. Je suis souvent confus à propos de mes sentiments lorsque je suis dans mon milieu de travail.	.614	.270	-.166
36. Je me demande souvent si je sais vraiment ce que je veux accomplir dans le cadre de ma carrière.	.603	.185	-.005
39. Je nie souvent la validité des compliments que je reçois dans le cadre de mon travail.	.577	-.048	.158
13. Je trouve très difficile de m'évaluer de façon critique en ce qui a trait au travail.	.565	.202	.105
7. Je suis très inconfortable lorsque je considère objectivement mes limites et mes défauts dans le cadre de mon travail.	.517	.166	.008
14. Je ne suis pas en contact avec mes pensées et sentiments les plus profonds lorsque je suis dans mon milieu de travail.	.473	.327	.129
37. Je trouve souvent que je suis trop critique à mon égard dans le cadre de mon travail.	.473	.006	-.156
35. Dans le cadre de mon travail, j'essaie de bloquer tous les sentiments déplaisants que je pourrais avoir à mon égard.	.426	-.005	.137
33. Au travail, je dépense beaucoup d'énergie à poursuivre des buts qui sont vraiment importants pour les autres, même s'ils ne sont pas importants pour moi.	.382	-.058	-.058
17. J'ai tendance à idéaliser les collègues de qui je suis proche plutôt que de les voir objectivement, comme ils sont vraiment.	.326	.273	.054

Dimension comportementale : comportement authentiques (13 items)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
25. J'essaie d'agir d'une manière qui soit consistante avec mes valeurs personnelles lorsque je suis dans mon milieu de travail, même si les autres me critiquent ou me rejettent lorsque je le fais.	.054	.752	.143
28. Je trouve que mon comportement au travail reflète généralement mes valeurs.	.213	.642	.142
44. Mon ouverture et mon honnêteté dans les relations au travail sont extrêmement importantes pour moi.	.044	.580	.259
26. Si un des collègues de qui je suis proche et moi sommes en désaccord, je vais préférablement ignorer le problème plutôt que de le régler de façon constructive.	.203	.530	.001
27. J'ai souvent fait des choses que je ne voulais pas faire, simplement pour ne pas décevoir les autres dans mon milieu de travail.	.362	.522	-.126
43. Les collègues de qui je suis proche peuvent compter sur moi pour être moi-même, peu importe le contexte dans lequel nous nous trouvons.	.074	.520	.284
45. Au travail, je suis disposé à endurer des conséquences négatives pour exprimer ce que je pense ou crois vraiment.	-.140	.462	.199
8. J'ai souvent utilisé un silence ou un hochement de tête pour communiquer mon accord face aux propos ou à la position d'un collègue ou de mon patron, et ce malgré le fait que j'étais réellement en désaccord.	.422	.437	-.123
18. Si on leur demande, les collègues de qui je suis proche peuvent décrire de façon exacte le type de personne que je suis.	.228	.422	.224
11. Je trouve facile de prétendre être autre chose que mon vrai moi dans mon milieu de travail.	.367	.413	-.059
31. Je trouve que mon comportement au travail reflète typiquement mes besoins et désirs personnels.	.324	.372	.060
2. Je prétends fréquemment prendre plaisir à quelque chose au travail, alors qu'en réalité ce n'est vraiment pas le cas.	.570	.355	-.155
32. Il m'arrive rarement, voire jamais, de porter un masque pour les autres dans mon milieu travail.	.280	.326	.020

Dimension non-concordante avec la théorie : compréhension mutuelle (13 items)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
6. J'essaie activement de comprendre quels aspects de ma personne se conjuguent pour former mon essence, ou mon vrai moi, au travail.	-.003	.003	.636
40. Au travail, j'accorde beaucoup d'importance au fait que les collègues de qui je suis proche comprennent qui je suis vraiment.	-.064	.229	.622
24. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent qui je suis réellement, plutôt que de simplement percevoir l'image que je projette, ou qui je suis en public.	-.020	.264	.618
23. Il est important pour moi de comprendre les besoins et désirs des collègues de qui je suis proche.	.023	.286	.612
5. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent mes forces.	-.119	-.020	.585
29. Je tente activement de me comprendre le mieux possible lorsque je suis dans mon milieu de travail.	.010	.275	.485
15. Je m'efforce d'exprimer aux collègues de qui je suis proche à quel point je me soucie sincèrement d'eux.	-.010	.106	.485
4. Je comprends pourquoi je crois certaines choses à propos de moi dans mon milieu de travail.	.108	.004	.446
12. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent mes faiblesses.	.051	-.101	.434
9. J'ai une très bonne compréhension des raisons qui me poussent à agir comme je le fais dans mon milieu de travail.	.268	.166	.369

Objectifs et hypothèses

À la lumière des informations présentées dans le chapitre d'introduction, il appert que peu de travaux documentent la nature et la force de la relation entre l'authenticité et le bien-être. De surcroît, la majorité des études disponibles ont été effectuées auprès d'étudiants et concernent le bien-être général. La recension des écrits effectuée révèle qu'aucune étude sur la relation entre l'authenticité et le bien-être au travail n'a été effectuée en milieu de travail, encore moins auprès de gestionnaires. Or, des travaux récents ont montré une importante corrélation positive entre l'authenticité et des indicateurs de bien-être (Goldman & Kernis, 2002), ce qui nous porte à croire que cette relation pourrait être présente en milieu de travail.

La recension effectuée a permis de formuler des hypothèses quant aux relations possibles entre l'authenticité et le bien-être en milieu de travail. Pour chacun des trois objectifs secondaires, des hypothèses ont été définies et les résultats sont présentés dans les chapitres suivants.

Objectif principal : Déterminer la nature et la force de la relation entre l'authenticité et le bien-être en milieu de travail

Objectif secondaire: Démontrer empiriquement le lien entre l'authenticité et le bien-être chez les gestionnaires en milieu de travail

Hypothèse principale A : L'authenticité au travail est positivement associée au bien-être subjectif au travail.

Hypothèses spécifiques:

1a. La dimension comportementale (chapitre 2 H1a; chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée positivement avec la satisfaction au travail

1b. La dimension cognitive (chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée positivement avec la satisfaction au travail

2a. La dimension comportementale (chapitre 2 H1b; chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée positivement avec l'affect positif au travail.

2b. La dimension cognitive (chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée positivement avec l'affect positif au travail.

3a. La dimension comportementale (chapitre 2 H1c; chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée négativement avec l'affect négatif au travail.

3b. La dimension cognitive (chapitre 3 H1) de l'authenticité sera corrélée négativement avec l'affect négatif au travail.

Hypothèse principale B : L'authenticité au travail est positivement associée au bien-être eudémonique au travail.

Hypothèses spécifiques :

1. La dimension comportementale de l'authenticité sera corrélée positivement avec le sens du travail (chapitre 3H2).

2. La dimension cognitive de l'authenticité sera corrélée positivement avec le sens du travail (chapitre 3H2).

Objectif secondaire: Tester empiriquement l'interaction postulée théoriquement stipulant qu'un individu peut agir de façon inauthentique tout en ayant un bien-être élevé.

Hypothèse principale C : Les relations négatives avec les collègues auront un effet modérateur sur la relation entre les comportements authentiques au travail et le bien-être subjectif au travail

Hypothèses spécifiques :

1. En présence d'un haut niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront négativement associés à la satisfaction au travail, tandis qu'en présence d'un faible niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront positivement associés à la satisfaction au travail (chapitre 2 H2a).

2. En présence d'un haut niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront négativement associés à l'affect positif au travail, tandis qu'en présence d'un faible niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront positivement associés à l'affect positif au travail (chapitre 2 H2b).

3. En présence d'un haut niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront positivement associés à l'affect négatif au travail tandis qu'en présence d'un faible niveau de relations négatives avec autrui au travail, les comportements authentiques seront négativement associés à l'affect négatif au travail (chapitre 2 H2c).

Objectif secondaire: Démontrer empiriquement le mécanisme par lequel l'authenticité au travail favorise le bien-être au travail.

Hypothèse principale D: Le sens du travail est un médiateur dans le relation entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail.

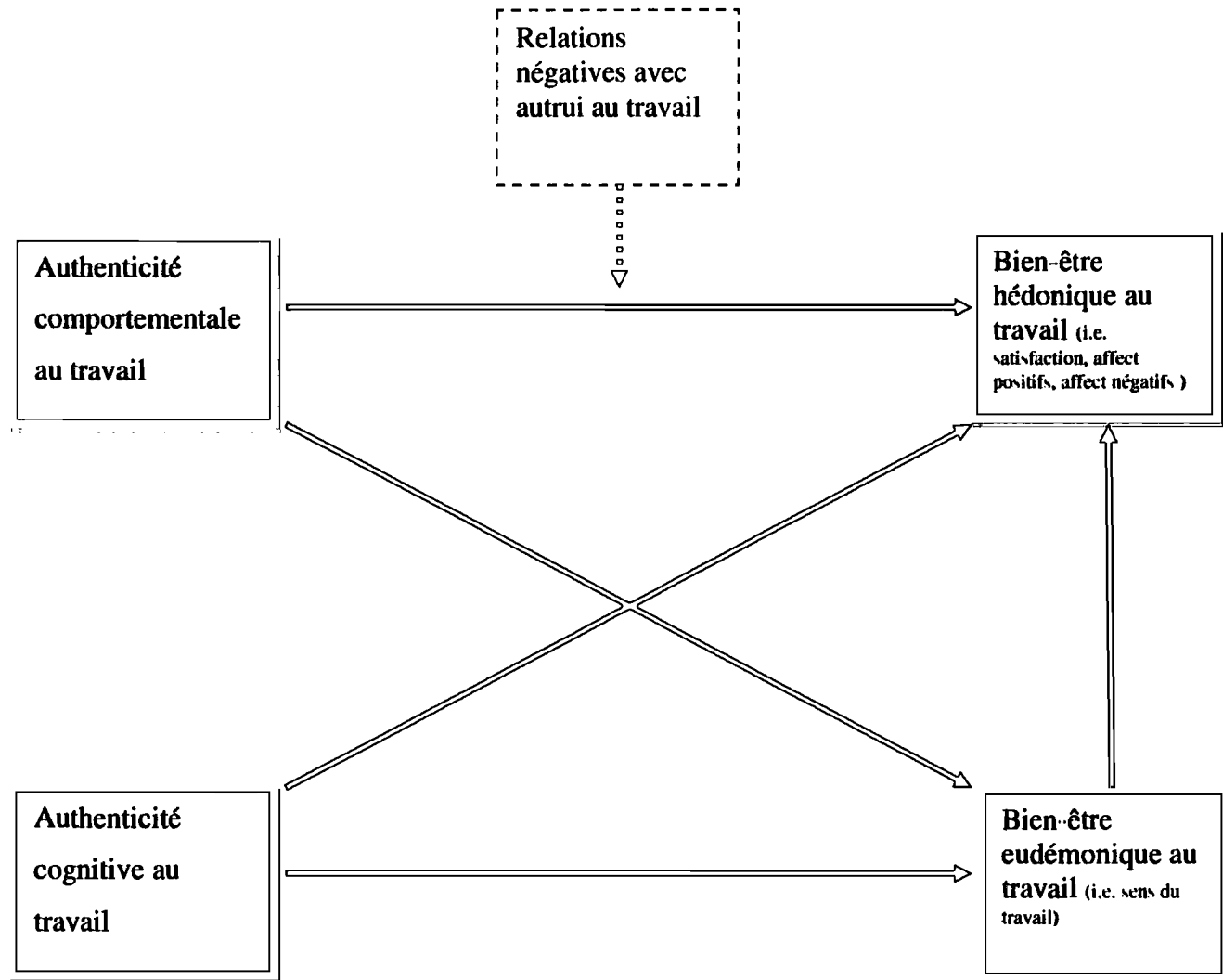
Hypothèses spécifiques:

1. Le sens du travail sera corrélé positivement avec le bien-être subjectif au travail (Chapitre 3 H3)
2. La relation entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail sera au moins partiellement médiée par la perception de sens du travail (Chapitre 3 H4).

Les hypothèses testées dans les chapitres II (i.e. article 2) et III (i.e. chapitre 3) sont résumées dans le modèle illustré graphiquement à la page suivante.

Chapitre II :
corrélation et
modération

Chapitre III :
corrélation et
médiation



Chapitre II: Leaders acting authentically and their subjective well-being at work

Le chapitre II porte sur la nature et la force de la relation entre les comportements authentiques et le bien-être subjectif. D'abord, la relation positive entre les comportements authentiques et la perception de bien-être subjectif au travail a été mise en évidence par le biais de régressions hiérarchiques. Ainsi, les comportements authentiques sont positivement associés à la satisfaction au travail ainsi qu'à l'affect positif vécu en milieu de travail. Puis, les comportements authentiques au travail sont négativement associés à l'affect négatif. Par contre, l'interaction postulée dans le modèle de Goldman et Kernis (2002) n'a pas pu être démontrée. Ainsi, les relations négatives avec autrui au travail n'ont pas modéré la relation entre les comportements authentiques et les composantes du bien-être subjectif.

J'ai effectué la recension des écrits, la collecte des données et l'analyse des résultats et ai créé les tableaux qui sont inclus. J'ai rédigé l'ensemble du manuscrit.

Ménard, Julie & Brunet, Luc (soumis à *Work & Stress*). Leaders acting authentically and their subjective well-being at work.

Résumé

Cette étude examine la relation entre les comportements authentiques et le bien-être subjectif au travail et investigue le rôle exercé par les relations négatives avec autrui au travail au niveau de cette relation. Ainsi, 360 gestionnaires œuvrant au sein d'organisations publiques ont complété une série de questionnaires auto-révélés. Les régressions multiples hiérarchiques ont démontré que les comportements authentiques au travail expliquent une proportion significative de la variance du bien-être subjectif au travail. Les résultats indiquent que les comportements authentiques au travail sont positivement et fortement associés à la satisfaction au travail des gestionnaires. Puis, tant l'affect positif que négatif au travail est modérément expliqué par les comportements authentiques. Contrairement aux attentes, les résultats ont révélé que les relations négatives avec autrui au travail n'ont pas modéré la relation entre les comportements authentiques et le bien-être subjectif au travail. Les limites et implications de cette étude sont discutées.

Mots-clés : comportements authentiques au travail, authenticité, bien-être subjectif au travail, satisfaction au travail, affect au travail, relations avec autrui au travail, gestionnaires.

Abstract

This study examines the relationship between authentic behaviours and subjective well-being at work and investigates the role played by negative relations with others at work in this relationship. Hence, 360 managers from public organisations completed self-reported questionnaires. Multiple hierarchical regressions revealed that authentic behaviours at work explained a significant proportion of variance in subjective well-being at work. Results revealed that authentic behaviours at work are positively and strongly associated to managers' satisfaction at work. Also, positive and negative affect are both moderately explained by authentic behaviours. Contrary to expectations, the results revealed that negative relations with others at work did not moderate the relationship between authentic behaviours and subjective well-being at work. Implications and limitations are discussed.

Keywords: authentic behaviours at work, authenticity, subjective well-being at work, satisfaction at work, affect at work, relations with others at work, managers.

Introduction

Well-being, occupational health and stress have recently become a central preoccupation in research and organisations since it has been directly related to business outcomes (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Indeed, the relationship between well-being or stress and performance has been clearly established (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Price & Hooijberg, 1992). Due to this increasing awareness of the impact of well-being on organisational effectiveness, institutional initiatives such as the management standards of the Health and Safety Executive in the United Kingdom (Health and Safety Executive, 2005) have been established to prevent stress and favour well-being in work settings. According to them, work-related stress accounts for over a third of all new incidences of ill health. Also, a total of 13.8 millions working days were lost to work-related stress, depression and anxiety in 2006-2007 (Health and Safety Executive, 2008). In the United States, the surgeon general has posited the prevention of mental illness and the promotion of well-being within the mission of the public's health (US Department of Health and Human Services, 1999). In the same vein, the Government of Canada now provides management tools for managers and highlights the importance of providing a workplace as exempt of stress as possible (Health Canada, 2000). Belgium has a specific policy towards the well-being of workers and has quite recently taken the initiative to sanction and specify the obligation of the employer to prevent the psychosocial load created by work (Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue, 2007). As pointed out by Harter and colleagues (2002), "the well-being of employees is also in the best interests of employers who spend substantial resources hiring employees and trying to generate products, profits, and maintain loyal customers" (p.207).

Even if many studies have been made over the past decade, there is still a lot to do to understand how well-being at work can be enhanced and preserved. Meta-analyses have drawn the attention to the importance of organisational factors such as job control, demands

and social support (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999), confirming the Job Demands-Control Model (Karasek, 1979) and the Job-Demand-Control-Support Model (Johnson & Hall, 1988). Basically, these model posits that the more demands combined with the less control and support, the more stress. Managers, even if they might have more control than employees over their work, might be very susceptible to stress since they have high levels of responsibility and obligations (Brett & Stroh, 2003; Jamal, 1985) and are more likely to be exposed to work-related demands (Schieman, Whitestone & Van Gundy, 2006).

A great body of literature has been produced to assess the job strain model based on organisational factors (Van der Doef & Maes, 1999). As a way to comprehend how well-being at work can be maintained and even enhanced, there is a need to include individual factors. More recently, studies have pointed out some personal variables such as psychological flexibility and tolerance to ambiguity (Paulhus & Martin, 1988), locus of control (Parkes, 1991) and active coping (De Rijk, Le Blanc, Schaufeli, & De Jonge, 1998). Even if those factors are recognised as significant determinants of well-being at work, the explained variance remains moderate. Hence, well-being at work is not clearly understood yet. Since average adult spends as much as a quarter to a third of his/her waking life in work, understanding well-being at work in order to promote it is critical (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Managers are thought to be more susceptible since they tend to work longer hours than employees (Brett & Stroh, 2003).

Quite recently, in a top-down approach aiming to find causal factors of well-being, authenticity has emerged as a potential predictor. Indeed, some studies support the positive relationship between authentic behaviours or actions and well-being (Mc Gregor & Little, 1998; Neff & Suizzo, 2006; Sheldon & Kasser, 1995; Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir & Sun, 2004; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997). Besides, to the best of our knowledge, no study has examined this relationship in work settings. Generally, studies have been made amongst university students and concerned general life. Hence, there is a growing need to assess the impact of authenticity

on specific life domains such as work, particularly amongst managers or organisational leaders (Avolio & Gardner, 2005). Authentic behaviours are particularly important amongst managers. Indeed, Avolio and Gardner (2005) argue that managers' authentic behaviours influence employees through modeling or "leading by example". Also, they claim that through emotional contagion, the managers' experienced positive emotions emerging from being authentic is likely to have an impact on other organisational members. Also, Ilies and colleagues (2005) argue that when managers are authentic, their relationship with employees is likely to be characterized by positive affect. These high quality relationships would in turn foster greater authenticity in employees along with greater well-being among them. When studies are made in work settings, they tend to focus on some interpersonal forms of authenticity of managers or employees, such as ethics and integrity (Duignan & Bhindi, 1997; Henderson & Brookhart, 1996), rather than examining an intrapersonal vision of authenticity (Ménard, 2008).

The present study aimed to gauge the nature and strength of the relationship between authentic behaviours and managers' subjective well-being, using measures that have been contextualized in the workplace. Based on Goldman and Kernis' (2002) study on the link between authenticity and subjective well-being amongst university students, we intended to find out if the marginally significant positive relationship between authentic behaviours and subjective well-being would be significant amongst managers. In the next sections, formal definitions and conceptualisations of the targeted variables will be displayed.

Subjective well-being

Well-being is usually conceptualised and assessed as subjective well-being (Diener, 1999). It is said to be a hedonic vision of well-being because it refers to the principle of approaching pleasure and avoiding pain (Kahneman, Diener, & Schwartz, 1999). More

formally, subjective well-being is defined as a general subjective evaluation of life in terms of pleasantness or as a summation of evaluative reactions to life stimuli encountered in various situations or domains, such as work (Diener, 1984; Diener & Lucas, 2000; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). It is comprised of three cognitive and emotional components: satisfaction, pleasant or positive affect and low level of unpleasant or negative affect (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). Judgment related to satisfaction represents broader cognitive evaluation of one's life (Pavot & Diener, 1993, 2003) and emotional responses include both mood and emotions and represent immediate evaluations of experienced events (Diener, 2000). Hence, according to Diener and colleagues (1999), the emotive aspect is oriented by cognition too. It is the interpretation of the individual's experience which determines the felt emotions. This conceptualization of subjective well-being is well established (Diener et al., 1999). Well-being indexes are among the best available criterion variables for determining healthy functioning (Bettencourt, Molix, Talley & Sheldon, 2006).

Authentic behaviours

Authentic behaviours or actions can be defined as actions congruent with one's values, preferences, and needs (Goldman & Kernis, 2002). Authentic self-expression is phenomenally experienced as behaviour that is authored by the self and is internally caused (Bettencourt, Molix, Talley & Sheldon, 2006). Authentic behaviours imply deliberately showing valued aspects of the self (Sheldon, Ryan, Rawsthorne and Ilardi, 1997). They have also been defined by their opposite, such as false-self behaviours (Harter, 1997, 2002). Hence, displaying authentic behaviours corresponds to acting in concordance with one's own true self.

Authentic behaviours have recently come out as a potential predictor of well-being. According to Sheldon and collaborators (1997), individuals prefer life roles (i.e. student, employee, child, romantic partner and friend) in which they feel more authentic and are more satisfied. In two studies amongst 193 and 116 students, they showed that individuals acting more in harmony with who they are in their life roles were less anxious ($\beta = -.25$, $p < .01$), less depressed ($\beta = -.29$, $p < .01$), perceived less stress ($\beta = -.28$, $p < .01$) and displayed less symptoms ($\beta = -.19$, $p < .05$) than individuals in roles where they had to act inauthentically. Hence, according to these findings, individuals have higher levels of well-being when they feel more authentic across the roles they exert. Similarly, in a series of studies on social roles amongst students (i.e. child, friend and employee), Bettencourt and Sheldon (2001) asked participants to pick two trait-characteristics they felt were important for fulfilling each of these three roles and then, separately, to indicate to what extent these trait-characteristics felt like an authentic part of them and was a central aspect of them. Results based on 101 students and peer reports revealed that feeling of authentic self-expression in social roles positively predicted both self ($\beta = .17$, $p < .05$) and peer ($\beta = .41$, $p < .01$) reports of the participants' subjective well-being. Also, in longitudinal studies on goals, Sheldon and associates demonstrated that reaching self-concordant goals produced higher levels of well-being than non self-concordant goals (Sheldon & Elliot, 1998; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon & Houser-Marko, 2001). The more the pursued goals were perceived as concordant with diverse aspects of the self, the more the individuals had a healthy functioning. Hence, consistency of the displayed self with the true self seems to be an important predictor of well-being.

Hence, according to many studies, authentic behaviours appear to be closely related to general well-being. To our knowledge, this relationship has never been assessed in work settings. More precisely, there is a need to know more about the connection between authentic behaviours, rather than ethical behaviours, and well-being at work (Ménard, 2008). Based on these results, we hypothesized that:

1a) Authentic behaviours at work will explain a significant proportion of the variance and will be positively associated with satisfaction at work.

1b) Authentic behaviours at work will explain a significant proportion of the variance and will be positively associated with positive affect at work.

1c) Authentic behaviours at work will explain a significant proportion of the variance and will be negatively associated with negative affect at work.

According to Goldman and Kernis' model (2002), authentic behaviours should be positively related to subjective well-being. However, in a study with 79 university students, authentic behaviours were positively but not significantly related to life satisfaction. Moreover, they were negatively related to negative affect, but not significantly. This non significant effect could be due to the presence of a confounding variable. A confounding or lurking variable is an extraneous variable that correlates with both the dependent variable and the independent variable. This has the consequence of confounding the results. In other words, a confounding variable may have not been assessed but is hypothesized to have an impact on the predicted variable. In that case, incentives to play a role instead of acting authentically could be interacting with the independent variable. Indeed, Kernis (2002, 2003) assumes that an individual can act inauthentically to experiment a role and still have a strong perception of well-being. This can happen when the Real or True Self is incompatible with the environment, in a person-environment fit perspective (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975; Holland, 1959). Then, the individual consciously decides to act in an inauthentic way as a mean to cope with external constraints, to fulfil one's social role (Biddle & Thomas, 1966; Sarbin & Allen, 1968). This vision of inauthenticity is related to compliance (Kelman, 1958) when one is conforming publicly, while keeping one's own beliefs private. More precisely, normative influence (Latané,

1981) could be the underlying process postulated, when one conforms in order to be liked or accepted by the members of the group.

In my view, role experimentation need not be inauthentic. I argue that in the vast majority of cases, it reflects an extension of one's true self in action. (...) They can reflect authenticity, however, to the extent that they are informed by what one knows to be true of the self. In contrast, in those instances where one deliberately enacts an identity opposed to one's true self, role experimentation is likely to be inauthentic. (...) I would expect authenticity to reflect sensitivity to the fit (or lack of) between one's true self and the dictates of the environment and an awareness of the potential implications of one's behavioural choices. (Kernis, 2003, p.14)

The notion of conscious choice to display authentic behaviours or not is central in Kernis' theory (2003) but the hypothesized interaction with dictates of the environment that could prompt a person to conform has never been tested.

Especially in the workplace, managers will be sensitive to the fit between expressing their True self and the environment and they will be aware of the potential implications of their behaviour (Kernis, 2003). Acting in an authentic way may sometimes get into conflict with the managers' role (Katz & Kahn, 1978). Because they represent more directly the organisation, we think this could be especially critical for managers. Research suggests that individuals face a social dilemma in which a choice between serving their own interest or the group's interest has to be made (Komorita & Parks, 1995). Hence, according to Kernis (2003), authenticity is not reflected in a compulsion to be one's true self, but rather in the free and natural expression of core feelings, motives and inclinations. People adapt to diverse demands and roles by adopting different modes of behaviours within different life

contexts (Gergen, 1991). In the same vein, Goffman (1959) sees human behaviour as a kind of play in which participants take roles. Acting inauthentically is then seen as a coping strategy to fulfil one's social role- a «behavioural repertoire characteristic of a person or a position; a set of standards, descriptions, norms, or concepts held for the behaviours of a person or a social position» (Biddle, 1979, p.9). According to Markus and colleagues (Markus & Nurius, 1986, Markus & Wurf, 1987), self-representations are context-related and domain-related. McConnell and colleagues (McConnell, Renaud, Dean, Green, Lamoureaux, Hall & Rydell, 2005) found that for those who perceived they had little control over their displayed self-aspects, having many differentiated self-aspects was associated to worse psychological outcomes. Hence, according to their findings, control over one's multiple selves served as a coping strategy.

These findings are related to the Cross-Role Variation Theory, which assumes that people's behaviours vary across situations based on contextual support of one's authentic self-expression (Deci & Ryan, 1985; Waterman, 1993). Thus, whether a person expresses parts of the self is a function of how acceptable these expressions are perceived to be in a relationship (Ryan & Solky, 1996). The more the expression of positive and negative affect is perceived as acceptable, the more authentic and satisfied the individuals are (La Guardia, 2003). Hence, displaying one's True self is strongly influenced by one's social environment and by the social sanctions that can be associated to behaving authentically (Tice & Baumeister, 2001). Therefore, in the presence of negative social sanction (e.g. negative relations with others or conflict), inauthentic behaviours could be positively related to well-being, whereas without those sanctions, inauthentic behaviours could tend to be negatively related to well-being. In fact, as shown in many studies, authentic self-expression depends on feeling valued and accepted by others (Harter, Marold, Whitesell & Cobbs, 1996; Harter, Waters, Whitesell, & Kastelic, 1998; Neff & Harter, 2002). Taken together, the above theories and evidence suggest that social sanctions (i.e. negative relations with others) is likely to be a moderator (Baron & Kenny, 1986), a variable that alters the

direction or strength of the association between authentic behaviours and subjective well-being.

As a way of assessing this hypothesized but yet untested moderation, we hypothesized that:

2a) In the case of high level of negative relations with others at work, authentic behaviours at work will be negatively associated to satisfaction at work. In opposition, in the case of low level of negative work relationships, authentic behaviours at work will tend to be positively related to satisfaction at work.

2b) In the case of high level of negative relations with others at work, authentic behaviours at work will be negatively associated to positive affect at work. In opposition, in the case of low level of negative work relationships, authentic behaviours at work will tend to be positively related to positive affect at work.

2c) In the case of high level of negative relations with others at work, authentic behaviours at work will be positively associated to negative affect at work. In opposition, in the case of low level of negative work relationships, authentic behaviours at work will tend to be negatively related to negative affect at work.

Taken together, the second hypotheses constitute a moderation model (Baron & Kenny, 1986).

Method

Participants

Participants were 360 francophone managers working in public organisations in Canada. More precisely, most of the sample (i.e. 48%) was comprised of school managers. Another 28.9% of the sample was comprised of municipal managers. Others (i.e. 22.6%) were managers from public governmental service. Self-reported socio-demographic information revealed that 51.1% of the sample was comprised of men and 49.9% of women. Most of the sample was comprised of managers from 46 to 55 years old (37.6%), followed by 36-45 years old (19.5%). Others were between 56 and 65 years old (8.6%), 26 and 35 years old (5.6%), 18 and 25 years old (1%) and finally 66 years old or more (0.2%). Some of the managers (27.5%) did not mention to which age category they belonged. First level managers constituted 67% of the sample. Hence, they were in charge of employees who were not managers. Another 11.2% were intermediate level managers (i.e. in charge of first level managers) and 6.5% were executive managers (i.e. in charge of intermediate level managers). Some of the participants (i.e. 15.6%) did not mention what kind of managerial role they exerted.

Recruitment

Managers were invited to complete a series of questionnaires once, on the web via an email sent by the manager association of which they were members. Three associations were contacted to participate to the study. Participation from members was voluntary and completely anonymous. Participants were able to fill the questionnaires at the moment of their choice so they had no obligation to fill them while they were in their work setting. On

average, participants took 20 minutes to complete the questionnaires. As a way to encourage managers to participate, they were told that an executive report would be sent to their manager association and that they would be informed of general results. Two reminders were sent to include as much participants as possible. Depending on the association they belonged to, managers had between one to three months to complete the questionnaires if they wished to. Since members lists were not provided to us, we based our response rate on estimations of the number of members provided by each association. Hence, of the approximately 1000 members invited to participate (i.e. 500 from the school managers association; 400 from the municipal managers association and 100 from governmental services), 360 completed the questionnaires, leading to a response rate of 36%.

Measures

The selected scales were general questionnaires adapted to work settings. Hence, instructions contextualizing responses within the workplace were added to each questionnaire. Because the sample was French speaking, most selected questionnaires were English questionnaires translated in French. To make sure translation was satisfactory; the back translation method was used (Brislin, Lonnen & Thorndike, 1973). Moreover, a pilot test of the French translated questionnaires has been made with 5 managers to make sure items were adequately formulated and easy to understand. The structure of each translated questionnaire was assessed by parallel and principal factor analysis (Horn, 1965; Zwick & Velicer, 1985) to make sure it was concordant with the original version.

Authentic behaviours at work. Authentic behaviours at work were assessed by 13 items based on Goldman and Kernis Authenticity Inventory (2004) contextualized in work settings. For each item (e.g. I find that my behaviour at work typically expresses my

values), participants rated their agreement on each items on a 5-points Likert scale ranging from 1-strongly disagree to 5-strongly agree. Scale internal consistency was high ($\alpha=.81$).

Negative relations with others at work. The hypothesized moderator was assessed by the Positive Relations with Others Scale (Ryff & Keyes, 1995), contextualized in the workplace. For each item of the 14 items (e.g. In my workplace, it seems to me that most other people have more friends than I do), the participant had to indicate his/her degree of agreement on a 6-points Likert scale, ranging from 1-strongly disagree to 6-strongly agree. The original scale targets positive relations with others so positive items' scores were reversed to assess negative relations with others at work. Every item was contextualized within the workplace. Scale internal consistency was high ($\alpha=.87$) and comparable to the original version ($\alpha=.88$).

Subjective well-being at work. Two questionnaires were used to assess the dependant variable. First, the Satisfaction With Life Scale (SWLS; Diener, Emmons, Larsen & Griffith, 1985) translated by Blais, Vallerand, Pelletier and Brière (1989) and contextualised in the workplace has been used to assess satisfaction at work. For each of the 5 items (e.g. I am satisfied by my work), the participant had to indicate if he/she « strongly disagree » or « strongly agree » on a 7 points Likert scale. Scale internal consistency was high ($\alpha=.81$), and comparable to both translated and original version (respectively, $\alpha=.87$; $\alpha=.80$). Second, the Long-Term Affect Scale (Diener, Smith and Fujita, 1995) translated in French by Rolland (1998) was used to assess positive and negative affect. The inventory is comprised of 6 items assessing positive affect (e.g. joy) and 18 items assessing negative affect (e.g. anxiety). For each item, the participant had to indicate the frequency of the experienced affect over the last month on a 7 points Likert scale, ranging from 0-Never to 6-Many times a day. Scale internal consistency was high (i.e. $\alpha=.92$ for positive affect and .93 for negative affect) and comparable to both translated (i.e. $\alpha=.90$ for positive affect and .95 for negative affect) and original versions (ranging between .78 and .85).

Analyses

We tested our hypotheses by performing three hierarchical multiple regressions. To assess if there was a moderating effect, we used Baron and Kenny's (1986) procedure.

Hence, the predictor was entered on step 1, giving the unique contribution of authentic behaviours at work in the prediction of subjective well-being at work. On step 2, the predicted and the potential moderator were entered at the same time. On step 3, the interaction term was added, along with the predictor and the moderator. Scores were centered before creating the interaction term, as a way to minimize multicollinearity problems (Aiken & West, 1991). A square root transformation was performed on negative affect to make sure the regression assumptions were respected (Tabachnik & Fidell, 2001).

Results

Descriptive statistics and bivariate correlations between predictors and outcome variables are shown in Table 1. Each variable was significantly related to the others, which is consistent with the relevant theories, research, and hypotheses mentioned above. The correlation between dependent variables ranged from weak to moderate and predictors were moderately correlated with each other (Cohen, 1988).

Moreover, analyses revealed there was no multicollinearity problems that could jeopardize our analyses (Variance Inflation Factor-VIF < 4 and tolerance < 2, Field, 2005). The

regression assumptions were all met (Tabachnik & Fidell, 2001). The results of the hierarchical regression analyses are summarized in Tables 2, 3 and 4.

The first hierarchical linear regression equation is shown in Table 2. It sought to identify the relationship between authentic behaviours at work and satisfaction at work. Moreover, the hypothesized moderating effect of negative relations with others at work was assessed. As hypothesized, both authentic behaviours at work and negative relations with others at work were significant predictors of satisfaction at work. Authentic behaviours at work were positively related to satisfaction at work ($\beta = .478$, $p = .000$). The strength of the relationship was moderate (Cohen, 1988). Authentic behaviours at work explained 22.9% of the variance of satisfaction at work. Therefore, in the present sample, acting in accordance with one's core values and beliefs was strongly associated to the satisfaction managers got from work. Also, as displayed in step 2, when competing for variance with negative relations with others at work, authentic behaviours at work had an apparently stronger relation with satisfaction at work ($\beta = .430$, $p = .000$ vs $\beta = -.113$, $p = .028$). Unfortunately, the interaction between authentic behaviours at work and negative relations with others at work was not significant.

The second hierarchical linear regression analysis is shown in Table 3. The aim was to assess the relationship between authentic behaviours at work and positive affect at work. Moreover, it sought to identify if there was an interaction with negative relations with others at work. As hypothesized, authentic behaviours at work were positively and significantly ($\beta = .338$, $p = .000$) related to positive affect at work. Hence, the strength of the relationship was moderate (Cohen, 1988). When authentic behaviours at work were entered jointly with negative relations with others, both were significantly related to positive affect at work, but negative relations were apparently more strongly related to positive affect ($\beta = -.364$, $p = .000$) than authentic behaviours ($\beta = .186$, $p = .000$). However, contrary to the hypothesis, the interaction was not significant.

The last hierarchical regression analysis is shown in Table 4. It aimed to identify the relationship between authentic behaviours and negative affect at work. The hypothesized moderation effect of negative relations with others at work was tested as well. As hypothesized, there was a significant and moderate (Cohen, 1988) negative relationship between authentic behaviours at work and negative affect at work ($\beta = -.319$, $p = .000$). Authentic behaviours at work explained 10.2% of the variance. When entered together, both negative relations with others at work ($\beta = .188$, $p = .000$) and authentic behaviours at work ($\beta = -.240$, $p = .000$) were significantly related to negative affect at work. However, negative relations with others at work did not significantly interact with authentic behaviours at work.

Discussion

The distinctive goal of the present study was to determine whether authentic behaviours at work were related to subjective well-being at work. Moreover, we wanted to test the theoretical interaction with negative relations with others at work. We explored these relationships amongst managers in public organisations.

Hypotheses 1a, 1b, and 1c are confirmed. The most striking finding was the strength of the relationship with satisfaction at work. According to Goldman & Kernis (2002; 2003), the positive correlation between authentic behaviours and life satisfaction was marginally significant. The moderate and significant correlation emerging from our study may be due to the particularity of work settings. Acting constantly authentically may not always be realistic in your everyday life. As an example, when having dinner in a restaurant, it is common not to be totally authentic when asked by the waiter if you enjoyed your meal. In that case, not acting authentically is not expected to create dissatisfaction or distress.

However, it may be more difficult to pretend or act falsely in one's workplace because it may have a bigger impact on the way you perceive yourself. Work is central in our lives and has an important impact on the way we perceive ourselves (Kohn & Schooler, 1983). Hence, not acting in an authentic way in the workplace can create cognitive dissonance of a bigger magnitude than when not contextualised at all (Festinger, 1957). Cognitive dissonance is a psychological discomfort caused by inconsistency among a person's beliefs and attitudes and/or actions. According to the theory, cognitive dissonance varies in intensity based on importance of issue and the degree of inconsistency. Moreover, items comprised in the questionnaires are related to work and hence, more precise. We would then expect answers to be more finely tuned. It can be easier for an individual to answer more precisely to questions contextualised in work settings than when they refer to life in general. Because of the specific nature of the items, the answers are expected to be more precise and, consequently, various. Furthermore, our sample being comprised of managers only, it could explain the larger correlation we found between authentic behaviours and well-being. Indeed, when university students and senior managers were compared, McGregor and Little (1998) showed that integrity (i.e. consistency between actions and aspects of the self) was more strongly associated to well-being than efficacy amongst managers than amongst students.

Authentic behaviours at work explained a smaller but significant proportion of the variance of positive affect and negative affect. When compared with Goldman & Kernis' (2002), the correlations were higher in the present sample. Indeed, when net negative affect was related to authentic behaviours, the zero-order correlation was not significant. Here again, the specificity of work compared to general life could explain the larger correlation in the present study. Also, the size of the relationship is more important with satisfaction than with affect, reproducing Goldman and Kernis' (2002) results.

When authentic behaviours and negative relations with others at work were both taken into account, they were both significantly related to satisfaction and positive and negative affect

at work. However, when beta coefficients were compared, negative relations with others appeared to be more related to positive affect at work than authentic behaviours, when competing for variance. According to Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005), quality of one's relations with others is an important dimension of positive functioning in general:

Because relational authenticity should lead to the development of trust, it should also lead to positive and meaningful relationships with others; it thus follows that, from a developmental perspective, leaders' authenticity influences their wellness partly through achieving positive relationships with others. (p.382)

Also when competing for variance, being authentic was apparently more strongly related to the satisfaction one has from one's work than having negative relations at work. Hence, being oneself seems to be closely related to subjective well-being at work.

Unfortunately, hypotheses 2 were not confirmed since we did not find any interaction of negative relations with others at work with different levels of authentic behaviours at work in association with subjective well-being at work. Theoretically, the notion of conscious choice to play a role could still moderate the relationship between authentic actions and subjective well-being. However, assessing this hypothesized moderation is not an easy task. Assessing an unconscious choice by traditional means, such as questionnaires, could be difficult and even impossible. If someone is playing a role without being aware or conscious of it, then awareness appears to be difficult to assess. According to Meyerson (1998), one is likely not to be aware of one's own inclinations. The conscience or awareness of oneself would then be a condition *sine qua non* for making a conscious choice of acting inauthentically. Further researches would need to be done to test the moderation effect between making the choice to play a role as a way to adapt to the social environment or not and the impact on well-being.

In the present study, we assessed the hypothesized moderator by indirect means, aiming some context that could trigger the individual's will to adapt. A way to assess more directly the conscious choice of playing a role must be found. Instead of questionnaires, role playing could be an interesting alternative to test the hypothesized interaction. Moreover, a recent study revealed that consistency of the self across roles is less related to well-being for those who have a highly relational self-construal (Cross, Gore & Morris, 2003). In another study, Feldt (1997) found that good social relations at work emphasized well-being among participants who had highly incoherent self views, whereas these relations mattered less in predicting well-being in participants with highly coherent self views. Hence, these findings go along with a relational or interdependent view of the self. In furtherance of Kernis's (2003) view, playing a role could be an appealing coping strategy to improve social relations. Then, amongst highly relational individuals, it would be expected that negative relations with others at work have a stronger impact. This would need to be assessed.

Conclusion

Our research aimed at looking at the relationship between authentic behaviours and subjective well-being at work amongst managers. Our results clearly showed that the relationship between being oneself with subjective well-being was positive and substantial. Since we wanted to assess this relationship amongst managers, our sample was exclusively comprised of managers working in public organisations. This allowed us to precisely assess authentic behaviours amongst managers. Future studies could involve managers working in private organisation, along with employees. Moreover, as pointed out by others, future studies could include a multi-component conceptualization of authenticity in order to gather

a more comprehensive concept of authenticity (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Kernis, 2003).

As mentioned by Ilies and associates (2005), “hedonic happiness is not the only important criterion for assessing life’s meaningfulness” (p.374). Indeed, eudemonic well-being has been neglected in studies on well-being (Lent, 2004; Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). Eudemonic well-being refers to Aristotle’s view of human happiness based on expressing excellence of character or virtue (Waterman, 1993). It occurs with the feeling of intensive involvement and fit with current activity (Waterman, 1993) and can be conceptualised as realizing one’s true potential across lifespan (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). Some results suggest a positive link between authenticity and eudemonic well-being (McGregor & Little, 1998; Sheldon & Houser-Marko, 2000; Sheldon & Kasser, 1995). So, further researches on well-being should include eudemonic measures of well-being.

In conclusion, there are implications of these findings in occupational psychology and organisational behaviours. It would seem that authentic behaviours at work are strongly related to subjective well-being at work, particularly of satisfaction at work. Since our study was cross-sectional, we were not able to establish a causal link between authentic behaviours and well-being at work. Hence, we suggest the next step would be to obtain longitudinal data in order to allow researchers to assess the stability of the effect across time. Hence, as suggested by many researchers, there is a growing need to promote authenticity within organisations (Bedeian & Day, 2004; Fields, 2007; Gardner et al., 2005; Gavin, Cooper, Quick & Quick, 2003). As pointed out by Avolio and Gardner’s (2005) theoretical paper, authentic leaders or managers have the potential to create a positive and engaging organisational context. These findings go in that direction and shed a very new light on the importance of authenticity in work settings.

Table 1: Means, Standard Deviations, and Bivariate Correlations of Study Variables (N=360)

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1. Satisfaction	5.35	1.17		.453**	-.333**	.469**	-.296**
2. Positive affect	3.67	1.25			-.131*	.336**	-.442**
3. Negative affect (transformed)	.98	.36				-.313**	.288**
4. Authentic behaviours at work	3.98	.51					-.423**
5. Negative relations with others at work	2.50	.99					

Note: * $p < .05$. ** $p < .01$.

Table 2: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Satisfaction at Work.

Predictor variables		Satisfaction at work	
		β	ΔR^2
Step 1	Authentic behaviours at work	.478***	.229***
Step 2	Authentic behaviours at work	.430***	.010*
	Negative relations with others at work	-.113*	
Step 3	Authentic behaviours at work	.428***	.000
	Negative relations with others at work	-.111*	
	Authentic behaviours at work X Negative relations with others at work	.011	

Note. Values are standardized beta coefficients

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Table 3: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Positive Affect at Work.

Predictor variables		Positive affect at work	
		β	ΔR^2
Step 1	Authentic behaviours at work	.338***	.114***
Step 2	Authentic behaviours at work	.186***	.109***
	Negative relations with others at work	-.364***	
Step 3	Authentic behaviours at work	.174***	.004
	Negative relations with others at work	-.351***	
	Authentic behaviours at work X Negative relations with others at work	.070	

Note. Values are standardized beta coefficients

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Table 4: Summary of Hierarchical Regression Analysis for Authentic Behaviours at Work Predicting Negative Affect at Work.

Predictor variables		Negative affect at work	
		β	ΔR^2
Step 1	Authentic behaviours at work	-.319***	.102***
Step 2	Authentic behaviours at work	-.240***	.029**
	Negative relations with others at work	.188***	
Step 3	Authentic behaviours at work	-.248***	.001
	Negative relations with others at work	.195***	
	Authentic behaviours at work X Negative relations with others at work	.040	

Note. Values are standardized beta coefficients

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

References

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple Regressions: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Baron, R. M., & Kenny, D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bedeian, A. G., & Day, D. V. (2004). Can Chameleons Lead? *The Leadership Quarterly*, 15(5), 687-718.
- Belgium Federal Public Service Employment (2007). Labour and Social Dialogue. Retrieved January 7th 2008, from the World Wide Web: <http://www.belgium.be/>
- Bettencourt, B. A. Molix, L., Talley, A. E., & Sheldon, K. M. (2006). Psychological Need Satisfaction through Social Roles. In T. Postmes et J. Jetten (Eds.), *Individuality and the Group : Advances in Social Identity* (pp.196-214). London, UK: SAGE.
- Bettencourt, B. A., & Sheldon, K. M. (2001). Social Roles as Mechanisms for Psychological Need Satisfaction Within Social Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1131-1143.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities and Behaviors*. New York, NY: Academic Press.

- Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (1966). *Role Theory: Concepts and Research*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction With Life Scale". *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 21, 210-223.
- Brett J. M., & Stroh, L. I. (2003). Working 61 Plus Hours a Week: Why do Managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- Brislin R. W., Lonnen W. J., & Thorndike E. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Harrison, R. U., & Pineau, S. R. (1975). *Job Demands and Worker Health*. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cross, S. E., Gore, J. S., & Morris, M. (2003). The Relational Self-Construal, Self-Consistency, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 933-944.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Platinum Press.
- de Rijk, A.E., LeBlanc, P.M., Schaufeli, W.B.. & de Jonge, J. (1998). Active Coping and Need for Control as Moderators of the Job Demand–Control Model: Effects on Burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 1–18.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E. (2000). Subjective Well-Being: The Science of Happiness, and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective Emotional Well-Being. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (2nd Edition) (pp. 325-337). New York, NY: Guilford.

Diener, E., Smith, H. E., & Fujita, F. (1995). The Personality Structure of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1), 130-141.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195-209.

Feldt, T. (1997). The Role of Sense of Coherence in Well-Being at Work : Analysis of Main and Moderator Effects. *Work & Stress*, 11(2), 134-147.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Field, A. P. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd Ed). London, UK: SAGE.

Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-295.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?": A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

Gavin, J.H., Cooper, C.L., Quick, J.C. & Quick, J.D. (2003). A Spirit of Personal Integrity: The role of character in executive health. *Organizational Dynamics*, 32(2), 165-179.

Gergen, K.G. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: NY: Basic Books.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, NY: The Overlook Press.

Goldman, B. M.. & Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2004). *The Authenticity Inventory*. Unpublished manuscript. Athens, GA: University of Georgia.

Harter S. (1997) The Personal Self in Social Context: Barriers to Authenticity. In R. D. Ashmore & L. Jussim (Eds.), *Self and Identity: Fundamental Issues* (pp. 81–105). Oxford, UK: Oxford University.

Harter, S, Marold, D.B., Whitesell, N.R., & Cobbs, G. (1996). A Model of the Effects of Perceived Parent and Peer Support on Adolescent False Self Behavior, *Child Development*, 67(2), 360–374

Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (p.205-224). Washington, DC: American Psychological Association.

Harter, S., Waters, P.L., Whitesell, N.R., & Kastelic, D. (1998). Level of Voice Among Female and Male High School Students: Relational Context, Support, and Gender Orientation. *Developmental Psychology*, 34(5), 892-901.

Health and Safety Executive, United Kingdom (2008). Retrieved January 7th 2008 from the World Wide Web : <http://www.hse.gov.uk/stress/>

Health and Safety Executive, United Kingdom (2005). Management Standards. Retrieved January 7th 2008 from the World Wide Web : <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

Health Canada (2000). Occupational Health and Safety. Retrieved January 7th 2008 from the World Wide Web: http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/index_e.html

Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). *Leader Authenticity : Key to Organizational Climate, Health and Perceived Leader Effectiveness*. New York : NY. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 1996.

Holland, J. L. (1959). A Theory of Vocational Choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45.

Horn, J.L. (1965). A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. *Psychometrika*, 30, 179–185.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Jamal, M. (1985). Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers. *Human Relations*, 5, 409-424.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336- 1342.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Kahneman, D. Diener, E., & Schwartz, N. (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation Publications.

Karasek, R.A. Jr (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Katz, D, & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd Ed.). New York: Wiley.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.

Kernis, M. H. (2003a). High Self-Esteem : A Differentiated Perspective. In E. C. Chang and L. J. Sanna. (Eds.), *Virtue, Vice, and Personality: The Complexity of Behavior* (pp.3-22) Washington, D.C.: American Psychological Association.

Kernis, M. H. (2003b). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

Kernis, M. H. (2003c) Optimal Self-Esteem and Authenticity: Separating Fantasy from Reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2003). Stability and Variability in Self-Concept and Self-Esteem. In M. R. Leary and J. R. Tangey (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp.106-127). Guilford Press.

Kernis, M. H., & Paradise, A. W. (2002) Distinguishing between secure and fragile forms of high self-esteem. Dans E. L. Deci and R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp.339-360). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

Kohn, M.L., & Schooler, C. (1983). *Work and Personality: An Inquiry into the Impact of Social Stratification*. Norwood, N.J.: Ablex Publishing Corp.

Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1995). Interpersonal Relations: Mixed-Motive Interaction. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 183-207.

La Guardia, J.G. (2003). *Interpersonal Compartmentalization : An Examination of Self-Concept Variation, Need Satisfaction, and Psychological Vitality*. Doctoral Dissertation. Rochester, NY: University of Rochester.

Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36, 343-356.

Lent, R.W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509.

Markus H, & Nurius, P: (1986). Possible Selves. *American Psychologist*, 41(9), 954-969.

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299-337.

McConnell, A. R., Renaud, J. M., Dean, K. K., Green, S. P., Lamoreaux, M. K., Hall, C. E., & Rydell, R. J. (2005). Whose Self is it Anyway? Self-Aspect Control Moderates the Relation Between Self-Complexity and Well-Being. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(1), 1-18.

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 494-512.

Ménard, J. (2008). L'authenticité et le bien-être au travail : état de la recherche et implication pour les travailleurs. Submitted to *Pratiques Psychologiques*.

Meyerson, D. (1998). On Being One's Own Person. *Ethical Theory and Moral Practice*, 1, 447-466.

Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The Role of Power and Authenticity in Relationship Styles Emphasizing Autonomy, Connectedness, or Mutuality Among Adult Couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 835-857.

Neff, K. D., & Suizzo, M.-A. (2006). Culture, Power, Authenticity and Psychological Well-Being Within Romantic Relationships: A Comparison of European American and Mexican Americans. *Cognitive Development*, 21, 441-457.

Parkes, K. R. (1991). Locus of Control as Moderator: An Explanation for Additive Versus Interactive Findings in the Demand-Discretion Model of Work Stress? *British Journal of Psychology*, 82(3), 291-312.

Paulhus, D. L., & Martin, C. L. (1988). Functional Flexibility: A New Conception of Interpersonal Flexibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 88-101.

Pavot, W., & Diener, E. (2003). Well-Being (including Life Satisfaction). In R. Fernandez-Ballesteros. (Eds.) *Encyclopedia of Psychological Assessment*. (pp.1097-1101). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pavot, W., & Diener, E. (1993). The Affective and Cognitive Context of Self-Reported Measures of Subjective Well-Being, *Social Indicators Research*, 28, 1-20.

Price, R. H., Hooijberg, R. (1992). Organizational Exit Pressures and Role Stress: Impact on Mental Health. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 641-51.

Rolland, J.-P. (1998). *Du stress au bien-être subjectif*. Proposition d'une approche intégrative. Habilitation à diriger des recherches. Paris : Nanterre.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 141-166.

Ryan, R. M., & Solky, J. A. (1996). What is Supportive about Social Support? On the Psychological Needs for Autonomy and Relatedness. In G.R. Pierce, B.R. Sarason, and I.G. Sarason (Eds.), *Handbook of Social Support and the Family* (pp.249-268). New York, NY: Plenum Press.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Sarbin, T.R. & Allen, V.L. (1968). Role Theory. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (2nd Ed.) (Vol. 1, pp. 488-567). Reading, MA: Addison-Wesley.

Schieman, S., Whitestone, Y. K., Van Gundy, K. (2006). The Nature of Work and the Stress of Higher Status. *Journal of Health and Social Behavior*, 47(3), 242–257.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being; The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 487-497.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all Personal Goals are Personal: Comparing Autonomous and Controlled Reasons for Goals as Predictors of Effort and Attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M., & Sun, Z. (2004). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 209-223.

Sheldon, K. M., & Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, Goal Attainment, and the Pursuit of Happiness: Can There be an Upward Spiral? *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 152-165.

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and Congruence: Two Aspects of Personality Integration. *Journal of Personality and Psychology*, 68, 3, 531-543

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and True Self: Cross-Role Variation in the Big Five Personality Traits and Its Relations With Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.

Sperber, A. D., Devellis, R. F., & Boehlecke, B. (1994). Cross-Cultural Translation: Methodology and Validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4), 501-524.

Tabachnik, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition. Allyn & Bacon.

Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (2001). The Primacy of the Interpersonal Self. In C. Sedikides, & M. B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self* (pp. 71-88). Philadelphia, PA: Taylor and Francis Group.

U.S. Department of Health and Human Services (1999). *Mental Health: A Report of the Surgeon General*. Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Mental Health Services, National Institutes of Health, National Institute of Mental Health.

Van der Doef, M. & Maes, S.(1999). The Job Demand-Control(-Support) Model and Psychological Well-Being : A Review of 20 Years of Empirical Research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

Zwick, W.R., & Velicer, W. F. (1986). Factor Influencing Five Rules for Determining the Number of Components to Retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.

Chapitre III: Authenticity at work and well-being: A mediation model

Le chapitre III porte sur l'effet médiateur du sens du travail sur la relation entre l'authenticité et le bien-être subjectif. En se basant sur les données recueillies auprès de l'échantillon décrit dans le chapitre précédent, on y démontre que les composantes cognitive et comportementale de l'authenticité au travail sont positivement liées aux indicateurs de bien-être subjectif au travail ainsi qu'à un indicateur du bien-être psychologique au travail, le sens du travail. Puis, une médiation partielle par le biais du sens du travail a été mise en évidence par régression hiérarchique multiple. Le sens du travail en tant que mécanisme par lequel passe la relation est explicité.

J'ai effectué la recension des écrits, la collecte des données et l'analyse des résultats et ai créé les tableaux et figures qui sont inclus. J'ai rédigé l'ensemble du manuscrit.

Ménard, Julie & Brunet, Luc (soumis à *Journal of Occupational Health Psychology*). Authenticity at Work and Well-Being: A Mediation Model.

Résumé

Cette étude porte sur le lien entre l'authenticité au travail et le bien-être. En un premier temps, la relation entre l'authenticité au travail et les indicateurs de bien-être hédonique et eudémonique est déterminée. Puis, en un second temps, le rôle médiateur du sens du travail dans la relation entre l'authenticité au travail et le bien-être subjectif au travail est investigué. Les résultats provenant d'un échantillon de 360 gestionnaires d'organisations publiques ont révélé que les composantes cognitive et comportementale de l'authenticité au travail expliquent une proportion significative de la variance de chacun des indicateurs du bien-être hédonique et eudémonique. L'authenticité est positivement associée au bien-être au travail. Puis, le sens du travail s'est révélé être un médiateur partiel de la relation entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail. Ceci suggère que le sens du travail serait un des mécanismes par lesquels le lien entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail s'établit. Les implications de cette étude sont discutées et des recommandations quant aux recherches futures sont effectuées.

Mots-clés: authenticité, bien-être, hédonisme, eudémonisme, bien-être subjectif au travail, sens du travail, gestionnaires.

Abstract

This study investigates the link between authenticity at work and well-being. First, the relationship between authenticity at work and hedonic and eudemonic well-being indexes is determined. Second, the mediating role of meaning of work in the relationship between authenticity at work and subjective well-being at work is investigated. The findings from a sample of 360 managers from public organisations revealed that cognitive and behavioural components of authenticity at work explained a significant proportion of variance in each hedonic and eudemonic well-being indexes. Authenticity is positively associated to well-being at work. Moreover, meaning of work is a partial mediator of the relationship between authenticity and subjective well-being at work. This suggests that meaning of work is a mechanism in the relationship between authenticity and subjective well-being at work. Implications are discussed and directions for future research are proposed.

Keywords: authenticity, well-being, hedonism, eudemonia, subjective well-being at work, meaning of work, managers.

Introduction

Employees' well-being has recently emerged as an important challenge in organisations. According to a Gallup survey, employees' well-being has a direct impact on organisational outcomes (Harter, Schmidt & Keyes, 2002). Indeed, it has an impact on individual and organisational performance. The relationship between well-being or stress and performance has been clearly established (Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). In the United States, a survey of 28,000 workers in 215 organisations linked stress at work to poor work performance, acute and chronic health problems, and employee burnout (Kohler & Kamp, 1992). Other surveys demonstrated that a majority of employees wish for greater meaning and development from their work (Avolio & Sosik, 1999; Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Due to the increasing awareness of the impact of well-being and stress on organisational effectiveness, many countries have included stress prevention in governmental policies (Belgium's Federal Public Service Employment, Labour and Social Dialogue, 2007; Great Britain's Health and Safety Executive, 2005, US Department of Health and Human Services, 1999; Health Canada, 2000) The Health and Safety Executive (2005) reports that work-related stress accounts for over a third of all new incidences of ill health. As pointed out by Harter and colleagues (2002), "the well-being of employees is also in the best interests of employers who spend substantial resources hiring employees and trying to generate products, profits, and maintain loyal customers" (p.207).

Hence, there is a growing need to fully understand what leads to employees' well-being. Managers are a particularly preoccupying group. Worldwide, the working force is getting older (World Health Organization, 2008). It has become more and more difficult to find substitutes for retiring managers. Beyond the decreasing number of resources, some may be reluctant to choose a managing job because of the high level of stress associated to managerial roles (Campbell, Baltes, Martin & Meddings, 2007). Organisations face a

growing problem of managing stress at work but are held back by a lack of understanding of the underlying causes or protecting factors of occupational stress.

According to the present body of knowledge, well-being and stress has been explained by organisational factors (Viswesvaran, Sanchez & Fisher, 1999). Mainly, there is a strong support for the Job Demand-Control Model (Karasek, 1979) and the Job Demand-Control-Support Model (Johnson & Hall, 1988). The tenants of these models posit that the more demands and the less control and support, then the more stressed the employee is. Managerial jobs are stressful (Lindorff, 1994). Even if managers might have more control than employees over their work, they might be very susceptible to stress since they have high levels of responsibility and obligations (Brett & Stroh, 2003; Jamal, 1895) and are more likely to be exposed to work-related demands (Schieman, Whitestone & Van Gundy, 2006). If an average adult spends as much as a quarter to a third of his/her waking life in work (Harter, Schmidt & Keyes, 2002), managers tend to work longer hours than employees (Brett & Stroh, 2003). Hence, because work is an important part of individuals' lives, fully understanding how to maintain and promote well-being in the workplace is crucial.

However, we still know few about personal factors that could lead to well-being. Amongst the personal factors, authenticity has emerged as a potential predictor of well-being. Some studies showed empirical support for the positive link between authenticity and well-being (Mc Gregor & Little, 1998; Neff & Suizzo, 2006; Sheldon & Kasser, 1995; Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir & Sun, 2004; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997). However, the number of studies remains limited. As pointed out by Pavot, Fujita and Diener (1997), "conceptually, the connection between self-aspect congruence and subjective well-being seems clear, yet specific empirical linkages are largely lacking" (p.184). Amongst the few available studies, most have been made with university students. The methods used were aiming general subjective well-being. According to the field of management, there is a growing need to assess the impact of

authenticity on specific life domains such as work, particularly amongst managers (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Indeed, Ilies and colleagues (2005) argue that when managers are authentic, their relationship with employees is likely to be characterized by positive affect. These high quality relationships would in turn foster greater authenticity in employees along with greater well-being among them. In the same manner, Avolio and Gardner (2005) also claim authenticity to be particularly important amongst managers. They argue that managers' authenticity influence employees' authenticity through modeling or "leading by example". In other words, authenticity leads to authenticity. They also claim that managers' experienced positive emotions emerging from authenticity in the workplace is likely to have an impact on other organisational members, through emotional contagion. Studies that were made in work settings were mostly interested in ethics and integrity (Duignan & Bhindi, 1997; Henderson & Brookhart, 1996), rather than in authenticity (Ménard, 2008). To our knowledge, no study on the relationship of authenticity at work and well-being has been made amongst managers. Moreover, studies on well-being tend to favour a hedonic perspective of well-being (i.e. subjective well-being), putting aside the eudemonic aspect of well-being (i.e. psychological well-being) (Lent, 2004; Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). Not taking into account this perspective could lead to a restrictive view of well-being and limit the scope of the findings.

Accordingly, and following the recommendation made by Ilies and colleagues (2005), namely to measure authenticity amongst managers or organisational leaders, the present study aimed to determine the relationship between authenticity at work and managers' well-being in the workplace. As a way to get a more comprehensive model of well-being at work, hedonic and eudemonic views on well-being were both included. In the next sections, formal definitions and conceptualisations of authenticity and well-being will be displayed. Moreover, the established relationships between authenticity and well-being will be reported.

Authenticity

In literature, authenticity refers to being one true or real self and acting in congruence with one self and values. It also refers to self respect, respect of one's needs and values. According to the humanistic view, authenticity is essential to individual development and corresponds to the most important quest of the human being (Erikson, 1959; Maslow, 1968). Rogers (1961) defines authenticity as the congruence between one's self concept and the immediate experience. Also, Hodgkinson (1991) defines authenticity as being one self and act according to one's value system. Moreover, the Real Self is described as a self that does not need to defend and that varies from one person to another (Rowan, 2001).

Self theorists have a similar view on authenticity. Higgins (1987) conceptualises the self according to three dimensions: the *actual self*, the *ideal self* and the *ought self*. Authenticity is represented by the *actual self* which is the perceptions of the traits that the self and others believe the individual actually possesses. Self-determination theorists conceptualise authenticity quite similarly. Deci and Ryan (1995, 2000) refer to authenticity in terms of self-determined behaviours in concordance with intrinsic needs. Hence, a self-determined individual is internally self-regulated to satisfy one's basic psychological needs: competency, autonomy and relatedness. An inauthentic individual tend to be externally regulated. In the same vein, Sheldon and Kasser (1995) say that an individual is congruent when striving for self-determined targets or projects. Authenticity is perceiving one's behaviour as self-initiated or self-determined (Sheldon et al., 1997). As argued by Cross, Gore and Morris (2003), authenticity is not necessarily the consistency of self-aspects since "a person may perceive his or her behaviour as authentic or self-directed across situations, but describe the self in those situations somewhat differently" (p.939). It is the perception of self-determination, the perception of concordance with the core self, that matters.

Recently, a more comprehensive conceptualisation of authenticity has emerged. This conception is strongly related to self-determination theories and growth. Indeed, Goldman and Kernis (2002) define authenticity as the unobstructed operation of one's true or core self in one's daily enterprise. According to their model, authenticity is comprised of four dimensions (Kernis & Goldman, 2006; Goldman & Kernis, 2004). In the next section, these dimensions will be described, along with criticisms of their four dimensions model.

The first dimension, *awareness*, is defined as the awareness and knowledge of, and trust in, one's motives, feelings, desires, and self-relevant cognitions (Goldman & Kernis, 2002). It includes the awareness and recognition of one's weaknesses and strengths and is related to the knowledge of contradictory self-aspects, of one's multiple facets typically inconsistent with the general Self-concept. This dimension relates to Staratt (1993) who underlined the importance of knowing the dark side of the self, to recognize and accept the Self as an entity. Besides, it can be connected to Meyerson's (1998) who, considers authenticity as living one's life in full awareness of the fact that there is no good reason why they should be one way rather than another, and that their identity is fully their own invention.

The second dimension, *unbiased processing*, is described as the objectivity and acceptance with respect to one's strength and weaknesses (Goldman & Kernis, 2002). Consequently, it involves negligible denial, distortion, exaggeration, or ignorance of private knowledge, internal experiences, and externally based self-evaluative information (Kernis, 2003). According to Kernis (2003b), a biased processing would be the result of a self-defensive mechanism of the Ego.

When the definitions of the two first dimensions of authenticity in Goldman and Kernis' (2002) model are compared, it can be noticed that they have a lot in common and, hence, are conceptually overlapped. Indeed, both are cognitive aspects of authenticity related to the understanding and appraisal of the self. Those dimensions could be integrated

in Deci and Ryan's (2000) view of authenticity defined as aspects of the personality that are fully self-endorsed, volitionally enacted, and personally meaningful to the individual.

The third dimension is *behaviours* or *actions*. It is defined by Goldman and Kernis (2002) as the actions congruent with one's values, preferences, and needs. Accordingly, those who would not have high level of authentic behaviours would tend to behave in a way to please others. They would act inauthentically to avoid being punished and obtain certain forms of rewards. Merely, it is acting in concordance with one's own true self. That definition of authenticity is similar to Wild's (1965) who referred to a behaviour that is experienced as have the Self as an author. This dimension is likely to have a strong importance amongst managers since the leader's authenticity will usually be gauged through one's actions (Henderson & Brookhart, 1996).

The fourth dimension, *relational orientation*, is defined as being genuine and not fake in one's relationships with others (Goldman & Kernis, 2002). It implies valuing and making active efforts to achieve openness and truthfulness in close relationships. Then, it refers to allowing others to see one's True Self, including the dark side of the self. This dimension of authenticity is similar to Lietaer's (1993) view of authenticity, who highlighted the importance of being true in one's interpersonal relationships.

This dimension seems to be nested both in the behavioural and cognitive aspects of authenticity. Indeed, relational orientation is an active process of self revelation. It implied developing intimacy and mutual trust in one's relationships through one's actions. It then refers to a behavioural dimension of authenticity. Moreover, since it requires minimal distortion and awareness of one's disclosed self aspects in relationships, it also refers to a cognitive aspect of authenticity. Hence, cognition would be necessary to action.

As pointed out by Ilies and colleagues (2005), Goldman and Kernis' (2002) multi-dimensional conceptualization of authenticity is very promising for studies in the

workplace. However, as we pointed out, there are certain concerns about the actual distinctions between the four dimensions. Also, based on this conceptualization, Goldman and Kernis (2004) created the *Authenticity Inventory*. However, even if the Cronbach alphas are displayed (ranging from .64 and .80), no information about the factor analyses performed is available. Hence, the conceptual overlap between the underlying dimensions leads us to think these four dimensions could be combined in two dimensions: behavioural and cognitive.

Well-Being

Traditionally, well-being has been conceptualized according to two distinct traditions: hedonic/subjective and eudemonic/psychological (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Ryan & Deci, 2001). According to the results of a broad study using a national sample of U.S. adults, indicators of subjective well-being and psychological well-being constitute taxonomically distinct reflections of well-being (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002). In the same vein, McGregor and Little (1998) found two distinct factors of well-being through factor analysis: 1-happiness, comprised of life satisfaction, stress, depression and positive and negative affect, and 2-meaning, comprised of growth, purpose in life, generativity, positive relations with others and autonomy. Subjective well-being or happiness examines the evaluations of affect and life satisfaction or quality (Diener, 1984). This type of well-being refers to the principle of approaching pleasure and avoiding pain (Kahneman, Diener, & Schwartz, 1999). Hedonics forms of well-being are usually assessed by a well-established three components structure: life satisfaction, positive affect and negative affect (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Lucas, Diener, & Suh, 1996). This conceptualization of subjective well-being is well established (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). On the other hand, eudemonic well-being refers to Aristotle's view of human happiness based on

expressing excellence of character or virtue and arises with the feeling of intensive involvement and fit with current activity (Waterman, 1993). Psychological or eudemonic well-being can be conceptualised as realizing one's true potential across lifespan (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995). It is the perceived thriving related to the existential challenges of life such as pursuing meaningful goals (Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002). However, when compared to subjective well-being, the ways psychological well-being is assessed vary a lot depending on the study. Ryff (1989) operationalize psychological well-being in a six dimensions model: self-acceptance, positive relations with others, environmental mastery, autonomy, personal growth and purpose in life. According to Keyes and colleagues (2002), personal happiness is contingent on committing oneself to a meaningful and purposeful life (Baumeister, 1991; Wong & Fry, 1998). Purpose in life is amongst the most existential aspects of psychological well-being and the most distinct from the measures of subjective well-being (McGregor & Little, 1998). It is conceptually close to meaning in life or meaningfulness since it is defined as a vital endeavor is to find meaning in one's efforts and challenge (Ryff, 1989). Unfortunately, eudemonic well-being has been neglected in studies on well-being (Lent, 2004; Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Ryff & Keyes, 1995). Hence, along with hedonic well-being, it constitutes a more comprehensive view of well-being (Ryan & Deci, 2001).

Even if there are not many studies establishing the relationship between authenticity and well-being, some concepts that are closely related to authenticity have been associated to both subjective/hedonic and psychological/eudemonic well-being, suggesting a link between authenticity and well-being. In the following section, empirical supports for the positive relationship between authenticity and respectively, subjective and eudemonic well-being will be displayed.

Positive link between authenticity and well-being: theoretical and empirical support

Subjective well-being and happiness

In a study on self-complexity, Donahue, Robins, Roberts and John (1993) showed that a fragmented self (i.e. the existence of dissimilar and/or functionally independent parts to one's personality) across roles predicted poorer general adjustment amongst individuals. In two studies on self-congruence and following Higgins' (1987) view on authenticity, Pavot and colleagues (1997) assessed the impact of the discrepancy between the actual or real self and the ideal and ought self. Real and ought- self-aspect congruence was positively related to happiness ($r=.24$, $p<.05$) and life satisfaction ($r=.24$, $p<.05$). Moreover, when congruence included lack of discrepancy between real self and ideal self, it correlated positively with subjective well-being. (i.e. $r=.36$, $p<.05$ with happiness and $r=.35$, $p<.05$ with life satisfaction). Congruence was also linked to specific affective states. It was consistently positively correlated to positive emotions such as joy ($r=.37$, $p<.05$) and love ($r=.31$, $p<.05$), and consistently negatively correlated to negative emotions, such as anger ($r=-.24$, $p<.05$), fear ($r=-.39$, $p<.05$), sadness ($r=-.32$, $p<.05$) and shame ($r=-.29$, $p<.05$).

Self-determination theorists (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000) suggests that authentic integration and expression of core self-aspects are positively related to well-being. Sheldon, Ryan, Rawsthorne and Ilardi (1997) performed a study on the well-being through important roles (i.e. student, friend, romantic partner) amongst university students. The results revealed that individuals are more satisfied in the roles in which they deliberately displayed valued aspects of the self; namely, in roles in which they were more authentic. Participants who were more authentic across roles were also less anxious ($\beta=-.25$, $p<.01$), less depressed ($\beta=-.29$, $p<.01$), and less distressed ($\beta=-.28$, $p<.01$) than those who were more inconsistent with their core self. Moreover, the physical symptoms of stress

were significantly lower ($\beta = -.19$, $p < .05$). Hence, authenticity as the consistency of actions with the core self was positively associated to well-being. Ryan, La Guardia and Rawsthorne's (2005) results abounded in the same direction. In their study on self-complexity amongst 89 students, they established that authenticity of the self aspects was strongly related to indicators of subjective well-being. Indeed, authenticity was strongly and negatively related to depressive symptoms ($r = -.52$, $p < .001$), anxiety ($r = -.53$, $p < .001$) and perceived stress ($r = -.56$, $p < .001$). Also, it revealed that self complexity (i.e. the extent to which people report multiple aspects to their personality) is not what deters well being (i.e. correlations ranging from .01 to -.04, ns), but the presence within one's self-concept of aspects that are poorly integrated, and thus inauthentic. In the same vein, on a study amongst 650 college students from China, Russia and United States, Lynch (2004) found out that perception of authenticity in relationships predicted positive well-being in all countries, beta coefficients aging from .15 to .42, $p < .05$). When competing for variance, authenticity (i.e. endorsement on one's relationship as congruent with one's core values and beliefs) was a stronger predictor (i.e. beta coefficients ranging from .22 to .45 $p < .05$) of positive well-being than consistency (i.e. beta coefficients ranging from .05 to .09, ns) (i.e. stability of the personality traits across relationships). When assessing the influence of culture and power in romantic relationships amongst 159 European students and 155 Mexican American students, Neff and Suizzo (2006) found that perception of authenticity in these relationships was negatively related to relational depression, both amongst Europeans ($\beta = .69$, $p < .01$) and Mexican Americans ($\beta = .89$, $p < .01$). Hence, the more the individual perceived oneself as one real self in the romantic relationship, the higher was the well-being. It has been noted elsewhere that correlations are especially strong when authenticity is assessed in relationships (Neff & Harter, 2002)

On a series of researches on self-concordance of pursued goals, Sheldon and colleagues (Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir & Sun, 2004; Sheldon & Elliot, 1999; Sheldon & Kasser, 1995) showed that feeling one's goals are consistent with the self was

positively associated to well-being. This relationship was also demonstrated amongst university students in four western and non-western cultures (Sheldon et al., 2004). Sheldon and Elliot (1999) showed there was an interaction between self-concordance and goal attainment ($\beta=.11$, $p<.05$, study 1 and $\beta=.23$, study 3), meaning that participants who pursued life goals with a sense that they express their authentic choices displayed more subjective well-being when they reached their goal. Also, Sheldon and Kasser (1995) showed that striving self-determination (i.e. the extent to which one strives for autonomous reasons) was positively related to positive affect ($\beta=.24$, $p<.01$), negative affect ($\beta=-.26$, $p<.01$) and life satisfaction ($\beta=.24$, $p<.01$). Hence, according to these studies, perceiving congruence with the self and self-endorsement across roles, relationships and in the targeted goals is positively related to subjective well-being.

Using their four dimensions conception of authenticity (i.e. awareness, unbiased processing, behaviour, relational orientation), Goldman and Kernis (2002) revealed that general authenticity was positively associated to life satisfaction ($r=.40$, $p<.01$) and negatively related to negative affect ($r=-.41$, $p<.01$). When dimensions were explored separately, results revealed that cognitive dimensions were positively correlated with satisfaction ($r=.43$, $p<.01$ for awareness and $r=.23$, $p<.05$ for unbiased processing) and negatively related with negative affect ($r=-.36$, $p<.01$ for awareness). Regarding the behavioural dimensions, relational orientation was significantly related to life satisfaction ($r=.41$, $p<.01$) and negative affect ($r=-.36$, $p<.01$). Hence, there is a great body of data supporting the idea that authenticity is a determinant of hedonic or subjective well-being but none addressed these relationships in the workplace.

Also, as discussed previously, there are two traditions in the study of well-being. Hence, other studies have assessed the relationship between authenticity and another important component of well-being: eudemonic or psychological well-being. In the following section, some results supporting a positive link will be described.

Eudemonic well-being and meaning

Meaning and purpose in life are both theoretically and empirically very promising predictors of well-being. Sense of meaning and purpose is said to be a fundamental aspect of optimal human functioning (Buhler & Masaryk, 1968; Erikson, 1959; 1961; Maslow, 1968; Rogers, 1951). It is an important feature that favours healthy functioning (Frankl, 1992). Meaningfulness in life is positively linked to subjective well-being (Zika & Chamberlain, 1992). Amongst researches made in work setting, Treadgold (1999) found out that meaningful work had a negative relationship with depression ($r = -.29$, $p < .001$) and stress ($r = -.19$, $p < .05$). Meaning is amongst the most important dimension of eudemonic well-being (Ryff & Singer, 1998). As pointed earlier, subjective and psychological well-being are conceptually and empirically related (Ryan & Deci, 2001). In a large study on both types of well-being, the factor analyses confirmed the related but distinct status of subjective well-being and psychological well-being (Keyes, Smothkin, Ryff, 2002). Therefore, both concepts assess different aspects of general well-being and are correlated to one other.

Eudemonic well-being and, especially meaning, seem intimately related to authenticity. In Reece's (2003) cases study about authenticity amongst five professionals, amongst the higher order categories that came off, experiencing meaning in life; experiencing passion and happiness and engaging in meaningful activities were directly reported when participants were questioned about living authentically. In that qualitative study, authenticity and eudemonic well-being were embedded. This finding goes along with Waterman's (1993) conception of eudemonic well-being. He argues that this conception of well-being calls on people to live in accordance with their true self. Therefore, to have high eudemonic well-being, individuals have to live authentically. This view of the impact of

authenticity on eudemonia and meaning goes along with Erikson (1959) who alleged that humans possess a drive to find meaning in life through authenticity. Thus, meaningfulness and authenticity appear to have a mutual impact on each other.

A study on self-concordant goals amongst 90 university students confirmed the positive connection between being self-concordant (i.e. organismic integration) in one's goal pursuit and an aggregated measure of psychological well-being comprised of autonomy, mastery, relationships, growth, purpose, meaning and vitality (Sheldon, Kasser, Smith & Share, 2002). Indeed, individuals who had a more integrated personality tended to display high psychological well-being ($r=.31$, $p<.01$) and vitality ($r=.26$, $p<.26$, $p<.05$), confirming that highly integrated individuals are better psychologically adjusted.

In study on personal projects, McGregor and Little (1998) evaluated the relationship between integrity of the pursued project and psychological well-being. Integrity is, merely, the consistency of the pursued actions and the self. According to their results, integrity was positively related to meaning ($\beta=.31$, $p<.001$). Also, when competing for variance, integrity of personal projects amongst senior managers had a stronger association with well-being ($\beta=.36$, $p<.001$) than efficacy ($\beta=.13$, $p>.05$), whereas it was the contrary amongst students.

Other studies have established the relationship between components of eudemonic well-being and authenticity. In Ryan, La Guardia and Rawsthorne's (2005)'s study on self-complexity, authenticity of the self aspects (i.e. consistency with the core self) was positively related to eudemonic well-being assessed through vitality ($r=.51$, $p<.001$). Amongst the self-discrepancy literature, Campbell, Sedikides and Bosson (1994) assessed relationship between self-discrepancy and well-being. The results showed that discrepancy between the real self and the ideal self was consistently negatively related to three domains of psychological well-being: environmental mastery ($b=.14$, $p=.001$), purpose or meaning in life ($b=.16$, $p=.001$) and self-acceptance ($b=.17$, $p=.003$). The closer individuals felt to

their ideal selves, the more likely they were to report higher psychological well-being. As pointed out by Ilies and colleagues (2005), the relationship between authenticity amongst leaders or managers and eudemonic well-being is theoretically well established, but there is definitely a need for further empirical support. Amongst the reported studies, none has been made in work settings.

According to the theoretical relationships between authenticity, meaning and subjective well-being, we hypothesized a mediation model:

1. Authenticity will be significantly related to subjective well-being at work. More precisely, it will be positively associated to satisfaction at work and positive affect at work, and negatively associated to negative affect at work.
2. Authenticity at work will be positively and significantly related to meaning of work, an index of psychological well-being.
3. Meaning of work will be significantly related to subjective well-being at work. More precisely, it will be positively associated to satisfaction at work and positive affect at work, and negatively associated to negative affect at work.
4. The relationship between authenticity and subjective well-being at work will be at least partially mediated through meaning of work.

Taken together, the four hypotheses represent the mediation model (Baron & Kenny, 1986) shown in Figure 1.

Method

Participants

Participants were 360 francophone managers working in public organisations in Canada. More precisely, most of the sample (i.e. 48%) was comprised of school managers. Another 28.9% of the sample was comprised of municipal managers. Others (i.e. 22.6%) were managers from public governmental service. According to the self-reported socio-demographic information, 51.1% of the sample was comprised of men and 49.9% by women. Most of the managers were 46 to 55 years old (37.6%), followed by 36-45 years old (19.5%). Others were between 56 and 65 years old (8.6%), 26 and 35 years old (5.6%), 18 and 25 years old (1%) and finally, one participant was older than 65 years old. Some (27.5%) did not mention to which age category they belonged. Also, 67% of the participants were first level manager, meaning that they were in charge of employees who were not managers and 11.2% were intermediate level managers (i.e. in charge of first level managers). Finally, 6.5% of the sample was comprised of executive managers and 15.6% of the sample did not mention which level of managerial role they exerted.

Recruitment

Managers were invited to complete a series of questionnaires once, on the web via an email sent by the manager association of which they were members. Three associations were contacted. Participation from members was voluntary and completely anonymous. Participants were able to fill the questionnaires at the moment of their choice so they had no obligation to fill them while they were in their work setting. On average, participants took 20 minutes to complete the questionnaires. As a way of encouraging managers to

participate, they were told that an executive report would be sent to their manager association and that they would be informed of general results. Two reminders were sent to include as much participants as possible. They had a between one to three months to complete the questionnaires if they wished to. We based our response rate on estimations of the number of members provided by each association. Hence, of the approximately 1000 members invited to participate (i.e. 500 from the school managers association; 400 from the municipal managers association and 100 from governmental services), 360 completed the questionnaires, leading to a response rate of 36%.

Measures

For every selected questionnaire an instruction has been added to contextualise the items in the workplace. Besides, because the first language of participants was French, instruments were translated. Back translation method was used to validate the translation (Brislin, Lonnen & Thorndike, 1973). In addition, five managers were invited to complete and comment the translated questionnaires to make sure that items were adequately formulated and easy to understand. Since we used translated questionnaires and adapted them to work settings, the structure of each translated questionnaire was assessed by parallel analysis (Horn, 1965; Zwick & Velicer, 1985) followed by principal factor analysis with orthogonal rotation. Items that loaded lower than .32 were removed (Tabachnik & Fidell, 2001). The factor analyses confirmed the original structures for each scale. However, as expected the structure of the authenticity scale was comprised of a behavioural and a cognitive dimension.

Authenticity. Authenticity in the workplace was assessed using 25 items from the Authenticity Inventory (Goldman & Kernis, 2004) which were contextualized to refer to the participant's work setting. Nineteen items loaded significantly on only one factor ($>.32$,

Tabachnik & Fidell, 2001) but six items loaded significantly on both factors. Results were described in more details elsewhere (Ménard, 2008). Judgement based on theoretical background was used to determine to which factor the item belonged to. The behavioural dimension, *authentic behaviours at work*, was assessed by 13 items. For each item (e.g. I find that my behaviour at work typically expresses my values), participants rated their agreement on each items on a 5 points Likert scale ranging from 1-strongly disagree to 5-strongly agree. Scale internal consistency was high ($\alpha=.81$). The cognitive dimension, *unbiased awareness*, assessed the awareness and knowledge of, trust in and minimal denial distortion, exaggeration or ignoring of one's motives, feelings, desires and self relevant cognitions. This dimension included 12 items such as: "In my workplace, I am very uncomfortable objectively considering my limitations and shortcomings" and "I am often confused about my feelings at work". Scale internal consistency was acceptable ($\alpha=.78$).

Meaning of work. The hypothesized mediating variable was assessed by the 5 items of the Presence scale from the Meaning in Life Questionnaire (MLQ, Steger, Frazier, Oishi, Khaler, 2006), contextualized to the workplace. For each item (e.g. my work has a clear sense of purpose) participants had to indicate whether the item was true on a 7 points Likert scale ranging from 1-Absolutely untrue to 7-Absolutely true. Scale internal consistency was high ($\alpha=.83$) and comparable to the original version ($\alpha=.86$).

Subjective Well-being at Work. Two questionnaires were used to assess the dependant variable. First, the Satisfaction With Life Scale (SWLS, Diener, Emmons, Larsen & Griffith, 1985) translated by Blais, Vallerand, Pelletier & Brière (1989) and contextualised in the workplace has been used to assess satisfaction at work. For each of the 5 items (e.g. I am satisfied by my work), the participant had to indicate if he/she « strongly disagree » or « strongly agree » on a 7 points Likert scale. Scale internal consistency was high ($\alpha=.81$). Second, the affect scale from Diener, Smith and Fujita (1995) translated in French by Rolland (1998) was used to assess positive and negative affect. The inventory is composed by 6 items assessing positive affect (e.g. joy) and 18 items assessing negative affect (e.g.

anxiety). For each item, the participant had to indicate the frequency of the experienced affect over the last month on a 7 points Likert scale, ranging from 0-Never to 6-Many times a day. Scale internal consistency was high (i.e. $\alpha=.92$ for positive affect and .93 for negative affect) and comparable to both translated (i.e. $\alpha=.90$ for positive affect and .95 for negative affect) and original version (ranging between .78 and .85).

Analyses

We tested our hypotheses by performing hierarchical multiple regressions. To assess if there was a mediating effect, we used Baron and Kenny's (1986) procedure. Tables 2, 3 and 4 show the procedure, step by step.

Results

Descriptive statistics and bivariate correlations between predictors and outcome variables are shown in Table 1. Predicted and predictor variables were significantly related to each other, which is consistent with the relevant theories, research, and hypotheses mentioned above. The correlation between dependant variables ranged from weak to moderate (Cohen, 1988) and were all significant ($p<.05$). Correlations between the predictors were moderate to strong (Cohen, 1988). Additionally, the variance inflation factor and tolerance indexes revealed there were no multicollinearity problems that could jeopardize our analyses (Field, 2005; Tabachnik & Fidell, 2001). Since the distribution of negative affect was positively skewed, a square root transformation was performed to make sure the regression assumptions were respected (Tabachnik & Fidell, 2001).

Using Baron and Kenny's (1986) procedure, we assessed the mediating effect of meaning of work between authenticity and subjective well-being at work. Hence, for each of outcome variables, four regressions were performed. Step 1 assessed the correlation between each dimension of authenticity and each outcome variable. Results are displayed in Table 4. Step 2 of Baron and Kenny's (1986) procedure is displayed in Table 3 and assessed the correlation between each dimension of authenticity and the mediator (i.e. meaning of work). Step 3 assessed the correlation between meaning of work and each outcome variables. Finally, the last step assessed the impact of adding meaning to the prediction model. According to Baron and Kenny (1986), there is a full mediation when the impact of the predictor is reduced to zero (i.e. when it becomes statistically non significant). When the impact of the predictor significantly decreases by adding the mediator, there is a partial mediation. Results are displayed in Table 4. Sobel tests (1982) were performed to determine whether the partial mediations were significant. The results support a partial mediation model for every predictor and outcome variables and are displayed in Figure 2. Results of Sobel tests are displayed in Table 5.

Hence, hypothesis 1 was confirmed for the three components of subjective well-being. Overall, authenticity at work was moderately related to subjective well-being at work, with beta coefficients ranging from $-.313$ to $.469$ (Cohen, 1988). More precisely, there was a positive relationship between satisfaction at work and both unbiased awareness and authentic behaviours at work (respectively, $\beta=.418$, $p=.000$; $\beta=.469$, $p=.000$). Negative affect at work were negatively related to unbiased awareness ($\beta=-.419$, $p=.000$) and authentic behaviours at work ($\beta=-.313$, $p=.000$). Positive affect at work was also significantly and positively related to authentic behaviours at work ($\beta=.336$, $p=.000$) and unbiased awareness ($\beta=.386$, $p=.000$).

Hypothesis 2 was confirmed. Authenticity was moderately related to meaning of work (Cohen, 1988). Taken separately, unbiased awareness ($\beta=.429$, $p=.000$) and authentic

behaviours at work ($\beta=.454$, $p=.000$) were significantly correlated to meaning of work. Hence, the cognitive dimension of authenticity, namely unbiased awareness, explained 18.4% of the variance of meaning. Also, the behavioural dimension of authenticity explained 20.6% of the variance of meaning of work.

Hypothesis 3 was also confirmed. Taken separately, meaning of work was a significant predictor of each component of subjective well-being at work. The relationship between meaning of work and satisfaction at work was positive and especially strong ($\beta=.601$, $p=.000$) (Cohen, 1988). The link between meaning of work and both types of affect was moderate (Cohen, 1988). Indeed, meaning of work was also positively related to positive affect at work ($\beta=.357$, $p=.000$) and negatively related to negative affect at work ($\beta=-.312$, $p=.000$).

As illustrated in Figure 2, hypothesis 4 was confirmed. Therefore, the relationship between authenticity and subjective well-being at work was partly mediated by the perception of meaning of work. As displayed in Table 5, Sobel tests (1982) were performed and the partial mediations were significant for both cognitive (i.e. unbiased awareness) and behavioural (i.e. authentic behaviours at work) aspects of authenticity and satisfaction at work, positive affect and negative affect at work. Steps 1 and 4 of Baron and Kenny's (1986) procedure are displayed in more detail in Table 4.

Discussion

This study examined the relationship between authenticity and well-being amongst managers. The results revealed that authenticity of managers is positively linked to subjective well-being at work. Moreover, we found that this relationship is partly mediated by their perception of the meaning of their work. In the following section, the results will

be discussed in details. First, the factorial dimensions of authenticity at work will be discussed. Second, the positive connection between authenticity and subjective well-being at work will be examined. Thirdly, the mechanism of meaning will be described.

A preliminary aim of this study was to follow Ilies and colleagues' (2005) recommendation: to measure authenticity amongst managers or organisational leaders. Hence, items from the *Authenticity Inventory* (Goldman & Kernis, 2004) were contextualized in the workplace and the sample was exclusively comprised of managers working in public organisations. The second aim of the present study was to determine if authenticity of managers is positively related to subjective well-being at work. As hypothesized, both cognitive and behavioural dimensions of authenticity at work explained satisfaction at work. Affect experienced by managers were predicted by unbiased awareness of the self aspects and by authentic behaviours at work. Hence, according to the results obtained, when managers were more authentic, they were also more satisfied and experienced positive affect more frequently and negative affect less frequently. This finding goes along with the humanistic view that sees authenticity as a privileged way of reaching happiness (Maslow, 1976). It is also in concordance with self-determination theory which postulates that self initiated actions leads to positive outcomes (Deci & Ryan, 2000). As pointed out by Watson (2001, as cited in Reece, 2003), "personal authenticity is listed as a key criterion for satisfying work" (p.9).

Another aim in the present study was to find out the mechanism through which authenticity is related to subjective well-being. As hypothesized by Ilies and colleagues (2005), authenticity is significantly related to eudemonic well-being on the part of the managers. Hence, perception of authenticity was associated to the perception of having a meaningful job. So, managers who perceived they were themselves while exerting their function also tended to find meaning and purpose in their occupation. More importantly, the findings revealed that meaning of work was a significant partial mediator of the relationship between authenticity and subjective well-being. This result is supporting many views on the

positive connection between authenticity, meaning and well-being. Indeed, Erikson's (1959) theory of psychological growth alleged that humans possess a drive to find meaning in life through authenticity. Also, Jung (1983) postulated that within each individual there is a 'spiritual seed' guiding towards a transcendent meaningful life in which the individual achieve full expression of one self. More recently, Csikszentmihalyi (1990) postulated that meaningful activities, such as work, that are initiated by the self lead to a healthy functioning. Therefore, the present study showed that authenticity leads to meaning which, in turn, leads to happiness. This finding highlights the positive bond between authenticity and satisfaction and emotions at work, through sense of meaning. As pointed out by Ryff and Singer (1998):

Largely missing is a counterpoint literature on how work facilitates human purpose, meaning, self-realization, and enactment of one's unique abilities, and thereby enhances one's health. The linkage between these aspects of work and the enhancement of one's health has rarely been addressed. (p.8)

According to our results, authenticity could be an important piece in the puzzle.

Limitations

It is worth noting the limitations of the present study. First of all, this study was cross-sectional so there is a need to get longitudinal data. Indeed, a longitudinal study will allow us to make sure of the direction of the causation. Diary methods could be a very interesting way to assess authenticity across time and situations. Participants could report their perception of authenticity at work on an everyday basis. Another possible limitation of the

study is that all measures used were self-report. Hence, response biases and social desirability effects could have been introduced. However, since authenticity is a self-perception, self-report is the privileged way of assessing it. Moreover, all instruments included in the present study were translated questionnaires. Unfortunately, translations can lead to some loss or misunderstanding. To minimize the risks, we used the back-translation technique (Brislin, Lonnen & Thorndike, 1973). The efficiency of this technique is well established (Sperber, Devellis & Boehlecke, 1994). Moreover, as a way to confirm the postulated structure of each questionnaire, parallel and principal component analysis were performed.

Conclusion

In further studies, it would be important to replicate these findings with different types of managers, such as managers in a multinational. Indeed, we think that different stakes and different organisations could have a non negligible impact on authenticity and well-being amongst managers. Similarly, assessing a sample comprised of workers from Non-Western cultures could also shed a new light on the findings. Moreover as suggested by Ilies and colleagues (2005), assessing the impact of manager's authenticity on employees' well-being could be amongst the future avenues.

Hence, authenticity of managers in the workplace is significantly related to their well-being. It appears that meaning of work could be an important mechanism through which the relationship between authenticity and subjective well-being at work. The present study was amongst the first to empirically explore authenticity in the workplace. Moreover, it assessed the positive connexion between authenticity and managers' well-being in work settings. This research speaks to the need to move toward further delineating the actual impact of being oneself on workers well-being. This has important implications for the literatures on self and occupational stress and well-being, and how these literatures can reciprocally

inform each other in the future. People who are themselves at work do seem to experience more positive outcomes. Then, referring to Hobfoll's (1989) theory on resources, authenticity could be an important psychological resource that managers possess. When managers are themselves, they also display higher well-being. In the end, both organisations and workers are winners. Hence, authenticity should be encouraged in organisations.

Table 1: Means, Standard Deviations, and Bivariate Correlations of Study Variables (N=360)

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Satisfaction at work	5.35	1.17		.453**	-.333**	.601**	.418**	.469**
2. Positive affect at work	3.67	1.25			-.131*	.357**	.386**	.336**
3. Negative affect at work (transformed)	.98	.36				-.312**	-.419**	-.313**
4. Meaning of work	6.22	.80					.459**	.454**
5. Unbiased awareness	3.52	.59						.539**
6. Authentic behaviours at work	3.98	.51						

Note. ** $p < .01$ * $p < .05$

Table 2: Summary of Multiple Regression Analyses for Meaning of Work Predicting Subjective Well-Being at Work (N=360)

Predictor variable	Outcome variables								
	Satisfaction at work			Positive affect at work			Negative affect at work		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β
Meaning of work	.879***	.062	.601***	.557***	.078	.357***	-.138***	.022	-.312***

Note. This table constitutes step 2 of Baron & Kenny's (1986) procedure.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Table 3: Summary of Multiple Regression Analyses for Authenticity at Work Predicting Meaning of Work. (N=360)

Predictor variable	Outcome variable		
	Meaning of work		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>
AUTUA	.591***	.066	.429***
AUTBeh	.738***	.076	.454***

Note. AUTUA= Unbiased awareness (cognitive dimension of authenticity); AUTBeh= Authentic Behaviours at work (behavioural dimension of authenticity). This table constitutes step 3 of Baron & Kenny's (1986) procedure.

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$

Table 4: Summary of Hierarchical Regression Analyses for Testing the Mediation of Meaning of Work (N=360)

Predictor variables		Outcome variables								
		Satisfaction at work			Positive affect at work			Negative affect at work		
		<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>B</i>	<i>SE</i>	β
Step 1										
	AUTUA	.840***	.097	.418***	.825***	.106	.386***	-.254***	.029	-.419***
	AUTBeh	1.115***	.111	.469***	.852***	.128	.336***	-.224***	.036	-.313***
Step 2										
	AUTUA	.398***	.092	.198***	.610***	.114	.285***	-.212***	.032	-.350***
	Meaning	.756***	.067	.517***	.367***	.083	.236***	-.072**	.023	-.163**
	AUTBeh	.591***	.108	.249***	.556***	.139	.219***	-.154***	.040	-.215***
	Meaning	.715***	.067	.489***	.402***	.086	.258***	-.095**	.025	-.215***

Note. AUTUA= Unbiased awareness (cognitive dimension of authenticity); AUTBeh= Authentic Behaviours at work (behavioural dimension of authenticity). This table constitutes the first and last steps of Baron & Kenny's (1986) procedure. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Table 5: Summary of Sobel Tests of Mediation for Meaning of Work

Variables	Sobel test scores (Z-value)	Sig (p-value)
AUTUA-SAT	7.01	.000
AUTUA-PA	3.97	.000
AUTUA-NA	-2.06	.003
AUTBeh-SAT	7.18	.000
AUTBeh-PA	4.21	.000
AUTBeh-NA	-3.54	.000

Note. AUTUA= Unbiased awareness (cognitive dimension of authenticity); AUTBeh= Authentic behaviours at work (behavioural dimension of authenticity); SAT=Satisfaction at Work; PA=Positive affect at work; NA=Negative affect at work.

Sobel tests scores were calculated using Preacher & Hayes' (2004) macro.

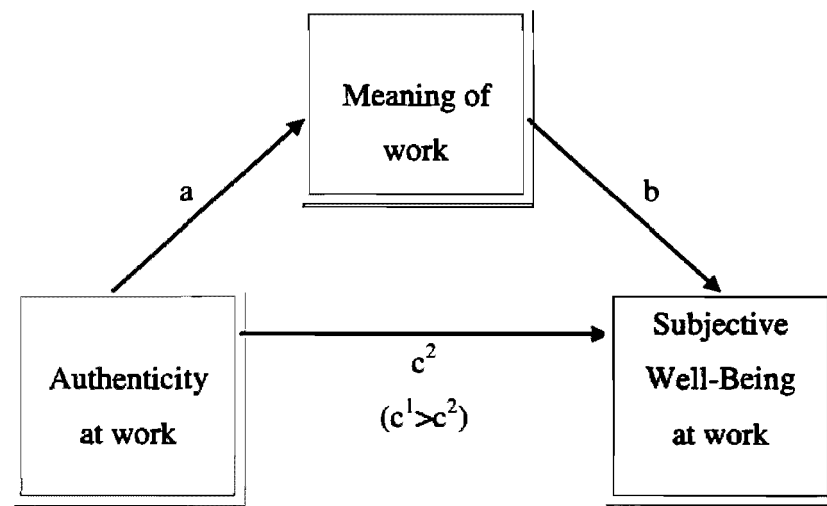


Figure 1: Hypothesized Mediated effect

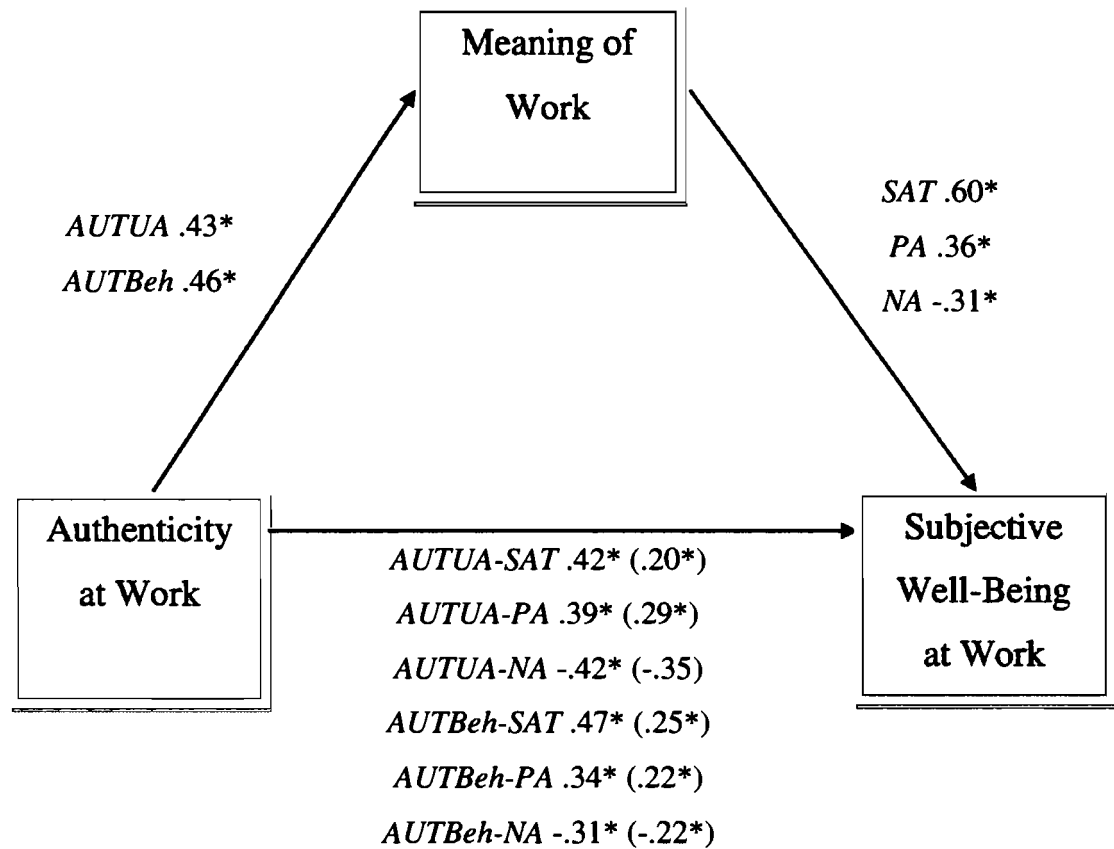


Figure 2: Standardized Regression Coefficients for the Relationship Between Authenticity at Work and Subjective Well-Being as Mediated by Meaning of Work. The standardized Regression Coefficients Between Authenticity Components at Work and Components of Subjective Well-Being Controlling for Meaning of Work is in Parentheses.

Note. AUTUA= Unbiased awareness (cognitive dimension of authenticity); AUTBeh= Authentic behaviours at work (behavioural dimension of authenticity); SAT=Satisfaction at Work; PA=Positive affect at work; NA=Negative affect at work * $p < .05$

References

- Avolio, B. J. & Sosik, J. J. (1999). A Life-Span Framework for Assessing the Impact of Work on White-Collar Workers. In S.L. Willis & J.D. Reid (Eds.) *Life in the Middle*, (pp. 249-274). San Diego, Calif.: Academic Press.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meaning of Life*. New York, NY: Guilford Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Belgium Federal Public Service Employment (2007). Labour and Social Dialogue. Retrieved January 7th 2008, from the World Wide Web: <http://www.belgium.be/>
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction With Life Scale". *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 21, 210-223.
- Brett J. M., & Stroh, L. I. (2003). Working 61 Plus Hours a Week: Why do Managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- Brislin R. W., Lonnen W. J., & Thorndike E. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Buhler, C., & Masaryk, F. (1968). *The Course of Human Life*. New York, NY: Springer.
- Campbell, M., Baltes, J. I., Martin, A., Meddings, K. (2007). *The Stress of Leadership*. CCL Research White Paper. Center for Creative Leadership.

Campbell, W. K., Sedikides, C., & Bosson, J. (1994). Romantic Involvement, Self-Discrepancy, and Psychological Well-Being: A preliminary investigation. *Personal Relationships*, 1, 399-404.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cross, S. E., Gore, J. S., & Morris, M. (2003). The Relational Self-Construal, Self-Consistency, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 933-944.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York, NY: Platinum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human Agency : The Basis of True Self-Esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, Agency and Self-Esteem* (pp.31-50). New York, NY : Plenum.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.

Diener, E., Smith, H. E., & Fujita, F. (1995). The Personality Structure of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1), 130-141.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.

Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W., & John, O. P. (1993) The Divided Self : Concurrent and Longitudinal Effects of Psychological Adjustment and Social Roles on Self-Concept Differentiation *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 834-846.

Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195-209.

Erikson, E. (1959). *Identity and the Life Cycle*. International Universities Press. New York, NY: W.W. Norton & Cie.

Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A Meta-Analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects. *Personnel Psychology*, 61, 227-271.

Goldman, B. M.. & Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2004). *The Authenticity Inventory*. Unpublished manuscript. Athens, GA: University of Georgia.

Harter, J.K., Schmidt, F. L., & Keyes, C.L. (2002). Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies. In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (p.205-224). Washington, DC: American Psychological Association.

Health and Safety Executive, United Kingdom (2005). Management Standards. Retrieved January 7th 2008, from the World Wide Web: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>

Health Canada (2000). Occupational Health and Safety. Retrieved January 7th 2008 from the World Wide Web: http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/index_e.html

Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). *Leader Authenticity : Key to Organizational Climate, Health and Perceived Leader Effectiveness*. New York : NY. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 1996.

Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany, NY : State University of New York Press.

Horn, J.L. (1965). A Rationale and Test for the Number of Factors in Factor Analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Jamal, M. (1985). Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers. *Human Relations*, 5, 409-424.

Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336- 1342.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.

Jung, C.G. (1983). *The Collected works of C.G. Jung*. In H. Read, M. Forham, & G. Adler (Eds.), New York: Pantheon (Original work published in 1953).

Kahneman, D. Diener, E., & Schwartz, N. (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation Publications.

Karasek, R.A. Jr (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign . *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Kernis, M. H. (2003a). High Self-Esteem : A Differentiated Perspective. In E. C. Chang and L. J. Sanna. (Eds.), *Virtue, Vice, and Personality: The Complexity of Behavior* (pp.3-22) Washington, D.C.: American Psychological Association.

Kernis, M. H. (2003b). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

Kernis, M. H. (2003c) Optimal Self-Esteem and Authenticity: Separating Fantasy from Reality. *Psychological Inquiry*, 14(1), 83-89.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2003). Stability and Variability in Self-Concept and Self-Esteem. In M. R. Leary and J. R. Tangey (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp.106-127). Guilford Press.

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research (Volume 38). In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (pp.283-357). Academic Press.

Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

Kohler, S., & Kamp, J. (1992). *American Workers Under Pressure* [Technical Report]. St. Paul, MN: St. Paul Fire and Marine Insurance Company.

Lent, R.W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509.

Lietaer, G. (1993). Authenticity, Congruence and Transparency. In D. Brazier (Ed), *Beyond Carl Rogers*. (pp. 17-46). London, UK: Constable.

Lindorff, M. (1994). Managerial Stress: Is Work Really the Cause? *International Journal of Stress Management*, 1(3), 235-246.

Lucas, R.E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant Validity of Well-Being Measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 616-618.

Lynch, M. F. (2004). *Variability of Self-Concept across Personal Relationships: The Role of Culture, Basic Psychological Needs, and Authenticity on China, Russia, and the United States*. Thèse de doctorat. Rochester, NY: University of Rochester.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. (2^e Edition) Princeton, NJ: Van Nostrand.

Maslow, A.H. (1976). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York, NY: Penguin Books.

McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 2, 494-512.

Ménard, J. (2008). L'authenticité et le bien-être au travail : état de la recherche et implication pour les travailleurs. Submitted to *Pratiques Psychologiques*.

Meyerson, D. (1998). On Being One's Own Person. *Ethical Theory and Moral Practice*, 1, 447-466.

Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The Role of Power and Authenticity in Relationship Styles Emphasizing Autonomy, Connectedness, or Mutuality Among Adult Couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 835-857.

Neff, K. D., & Suizzo, M.-A. (2006). Culture, Power, Authenticity and Psychological Well-Being Within Romantic Relationships: A Comparison of European American and Mexican Americans. *Cognitive Development*, 21, 441-457.

- Pavot, W., Fujita, F., & Diener, E. (1997). The Relation Between Self-Aspect Congruence, Personality and Subjective Well-Being. *Personal and Individual Differences*, 22(2), 183-191.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Reece, S. D. (2003). *The Perceived Role of Authenticity in the Lives of Professionals*. Doctoral Thesis. University of Virginia.
- Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Rolland, J.-P. (1998). *Du stress au bien-être subjectif*. Proposition d'une approche intégrative. Habilitation à diriger des recherches. Paris : Nanterre.
- Rowan, J. (2001). Authenticity in Action (Humanistic-Integrative Psychotherapy). In E. Spinelli and S. Marshall (Ed.), *Embodied Theories*. (pp.115-134). Sage Publication.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 141-166.
- Ryan, R. M., LaGuardia, J. G., & Rawsthorne, L. J. (2005). Self-Complexity and the Authenticity of Self-Aspects: Effects on Well-Being and Resilience to Stressful Events. *North American Journal of Psychology*, 7(3), 431-448.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.

Schieman, S., Whitestone, Y. K., Van Gundy, K. (2006). The Nature of Work and the Stress of Higher Status. *Journal of Health and Social Behavior*, 47(3), 242-257.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal Striving, Need Satisfaction, and Longitudinal Well-Being; The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 487-497.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M., & Sun, Z. (2004). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 209-223.

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and Congruence: Two Aspects of Personality Integration. *Journal of Personality and Psychology*, 68, 3, 531-543

Sheldon, K.M., Kasser, T., Smith, K., & Share, T. (2002). Personal goals and psychological growth: Testing an intervention to enhance goal-attainment and personality integration. *Journal of Personality*, 70, 5-31.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and True Self: Cross-Role Variation in the Big Five Personality Traits and Its Relations With

Psychological Authenticity and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). Washington DC: American Sociological Association.

Sperber, A. D., Devellis, R. F., & Boehlecke, B. (1994). Cross-Cultural Translation: Methodology and Validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4), 501-524.

Staratt, R. J. (1993). *The Drama of Leadership*. London, UK: Palmer Press.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The Meaning in Life Questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53, 80-93.

Tabachnik, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition. Allyn & Bacon.

Treadgold, R. (1999). Transcendent vocations: Their relationship to stress, depression, and clarity of self-concept. *Journal of Humanistic Psychology*, 39, 81–105.

U.S. Department of Health and Human Services (1999). *Mental Health: A Report of the Surgeon General*. Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration, Center for Mental Health Services, National Institutes of Health, National Institute of Mental Health.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.

Wild, J. (1965). Authentic Existence : A New Approach to « Value Theory ». In J. M. Edie (Ed.), *An Invitation to Phenomenology : Studies in the Philosophy of Experience* (pp.59-78). Chicago, IL: Quadrangle Books.

World Health Organization (2008). Health Topics: Ageing. Retrieved January 7th 2008 on the World Wide Web: <http://www.who.int/topics/ageing/en/>

Wong, P. T. P., & Fry, P. S. (1998). (Eds.). *The human quest for meaning*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.

Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

Zika, S., & Chamberlain, K. (1992). On the relation between meaning in life and psychological well-being. *British Journal of Psychology*, 83, 133-145.

Zwick, W.R., & Velicer, W. F. (1986). Factor influencing five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.

Chapitre 4 : Conclusion

Cette conclusion a pour but de préciser les contributions qui ont été faites en fonction des objectifs poursuivis et de dégager les constats émergents de cette thèse. Certains choix ayant été effectués au cours du processus de la thèse seront énoncés et soumis à un regard critique. Finalement, des perspectives de recherche seront suggérées.

Le but de cette thèse était de déterminer la nature et la force de la relation entre l'authenticité et le bien-être en milieu de travail. Il s'agit d'un thème novateur en psychologie du travail, étant à première vue plus associé à la psychologie clinique ou au *counselling*. Être ou ne pas être soi-même au travail, telle est la question à laquelle nous avons souhaité répondre. L'émergence de préoccupations pour des gestionnaires authentiques au sein des organisations pousse à croire que le thème de l'authenticité sera mis de l'avant dans les années à venir. En outre, le bien-être, le stress et la santé psychologique des employés et gestionnaires sont au cœur des préoccupations actuelles en milieu de travail. Pour certains, il s'agit de thèmes tabous, pour d'autres, les aborder constitue une libération. Quoi qu'il en soit, le bien-être au travail ne laisse personne indifférent. En effet, les associations contactées dans le cadre de cette thèse ont toutes eu une importante réaction à l'offre de participer à l'étude. Certaines étaient ravies qu'on adresse ces préoccupations, alors que d'autres rapportaient être préoccupées par l'impact politique ou stratégique qu'une telle étude pourrait avoir au niveau organisationnel. Ces réactions individuelles, loin d'être une source exhaustive et rigoureuse d'information, sont tout-de-même très intéressantes pour le chercheur car elles indiquent qu'il a probablement mis le doigt sur quelque chose d'important, de préoccupant et donc, d'utile.

Synthèse et constats

Le premier objectif de la thèse était de démontrer empiriquement le lien entre l'authenticité et le bien-être chez les gestionnaires en milieu de travail. Pour répondre à plusieurs critiques soulevées quant à la tendance à privilégier une vision hédonique du bien-être (Lent, 2004; Keyes, Schmotkin & Ryff, 2002; Ryan & Deci, 2001; Ryff & Keyes, 1995),

nous avons inclus une mesure du bien-être eudémonique dans notre étude. Ainsi, les analyses ont révélé que les comportements authentiques au travail expliquent une proportion significative de la variance des indicateurs de bien-être subjectif, soit la satisfaction, et l'affect positif et négatif au travail, et d'un indicateur de bien-être psychologique (chapitre 2 et 3), le sens du travail (chapitre 3). La dimension cognitive de l'authenticité, la conscience non-biaisée, explique également une proportion significative de la variance des indicateurs de bien-être subjectif et psychologique (chapitre 3). Les coefficients Beta varient entre $-.313$ et $.469$. Le résultat le plus étonnant est la force de la relation entre les comportements authentiques et la satisfaction et l'affect négatif puisque la relation n'était pas significative dans l'étude de Goldman et Kernis (2002). Tel qu'indiqué dans le chapitre 2, ceci peut être dû au fait qu'une inconsistance du comportement avec le Soi pourrait avoir un plus grand impact dans une sphère aussi centrale et importante qu'est le travail. Ainsi, dans notre échantillon, lorsque les gestionnaires sont plus authentiques, ils sont également plus satisfaits de leur travail et vivent plus fréquemment des émotions positives et moins d'émotions négatives dans leur milieu de travail. Ces résultats abondent dans la même direction que certains postulats humanistes (Maslow, 1976) et de la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000). Notre étude effectuée auprès de 360 gestionnaires d'organisations publiques nous a permis de constater que l'authenticité est un important corrélat du bien-être au travail.

Le second objectif de la thèse était de tester empiriquement l'interaction postulée théoriquement stipulant qu'un individu peut agir de façon inauthentique tout en ayant un bien-être élevé. Contrairement aux hypothèses formulées, les relations négatives avec les collègues n'ont pas modéré la relation entre les comportements authentiques et le bien-être subjectif au travail (chapitre II). Par contre, la présente étude ne permet pas de conclure à l'absence d'une telle interaction. Théoriquement, choisir de jouer un rôle comme stratégie de *coping* dans l'environnement social de travail pourrait modérer la relation. La notion de Soi multiples et adaptatifs est très présente dans les études sur la relation entre l'authenticité

et le bien-être (Gergen, 1991; Linville, 1987). Plusieurs éléments ont pu faire obstacle à l'observation d'un effet modérateur. D'abord, le choix de jouer un rôle pour s'adapter peut difficilement être mesuré par la méthode classique des questionnaires auto-révélés. Nous avons donc utilisé un moyen indirect en visant la mesure d'un contexte qui pourrait favoriser la stratégie de *coping* : les relations négatives ou difficiles avec les collègues. Dans une prochaine étude, une mise en situation pourrait être une méthode originale pour tester cette hypothèse. Les participants pourraient être mis dans un contexte où une pression sociale est exercée pour agir d'une façon qui soit inauthentique, contraire au Soi. L'individu serait donc soumis à une situation le poussant à effectuer un choix entre être authentique ou bien inauthentique de façon à s'adapter à son environnement. Il serait important d'inclure un groupe contrôle soumis à la même mise en situation, sans la pression sociale. Des mesures pré et post mise en situation pourraient être prises en vue de comparer le niveau de bien-être aux deux temps de mesure. Une entrevue rétrospective pourrait également être utile pour explorer le processus ayant mené au choix de jouer un rôle ou non.

Également, tel que mentionné dans le chapitre 2, il est possible que cette relation soit surtout présente au sein d'individus accordant une grande importance aux relations interpersonnelles. Dans notre échantillon, force est de constater que les relations négatives avec autrui au travail étaient un corrélât important du bien-être subjectif au travail lorsque pris en considération avec les comportements authentiques au travail. Il serait important de contrôler cette variable dans les études subséquentes. D'autres études sont nécessaires avant de pouvoir tirer une conclusion quant à l'existence ou non de l'interaction postulée.

Le troisième objectif de la thèse était de démontrer empiriquement le mécanisme par lequel l'authenticité favorise le bien-être au travail. Les analyses ont révélées que la relation entre l'authenticité et le bien-être subjectif au travail est partiellement expliquée par le sens du travail (chapitre 3). À notre connaissance, l'effet médiateur du sens n'a jamais été testé sur la relation entre l'authenticité et le bien-être. Pourtant, plusieurs postulats théoriques

abondent dans ce sens. Par exemple, Erikson (1959) affirme que chaque individu possède une motivation, une tendance à vouloir trouver un sens par le biais de l'authenticité. Plus l'individu évolue à travers les stades de croissance psychologique, plus il se rapproche de ce qu'il est vraiment et tend à trouver un sens à sa vie. Jung (1983) pour sa part, traite de la quête de l'individu vers une vie transcendante, avec un sens. Cet idéal va de pair avec la pleine expression de soi. Plus récemment, les tenants de la psychologie positive se sont également penchés sur la question. Or, on en sait encore très peu sur ce qui favorise le plein fonctionnement psychologique de l'individu au travail. À la lumière des résultats obtenus, le sens du travail serait un important mécanisme. L'authenticité serait positivement liée au sens du travail perçu qui, à son tour, serait positivement lié à la satisfaction au travail et à l'expérience d'un affect positif plutôt que négatif dans le milieu de travail. Des recherches complémentaires devront être effectuées afin de déterminer si cette conclusion s'applique à d'autres échantillons.

La revue de la documentation effectuée nous a permis de constater que très peu d'études ont été effectuées sur l'authenticité et le bien-être, aucune en milieu de travail. Bien que le bien-être général soit un concept connu et défini, ce n'est pas le cas pour l'authenticité. En effet, la plupart des écrits recensés traitent d'authenticité interpersonnelle, liée à l'éthique, à l'intégrité au sens moral, ce qui n'était pas la visée de cette thèse. Puis, malgré que le thème de l'authenticité intrapersonnelle soit présent dans la documentation se rapportant au Soi, très peu de mesures existent et aucune ne permettait de mesurer l'authenticité en milieu de travail. Il a donc fallu choisir une mesure générique validée et l'adapter au milieu de travail. Le but premier n'était pas de créer une nouvelle mesure, mais bien de se baser sur un questionnaire validé. L'inventaire de Goldman et Kernis (2004) a été sélectionné à cause de la force de ses assises théoriques et également pour son accessibilité. Par contre, cet instrument s'est avéré avoir certaines lacunes au niveau de la validité de la structure factorielle postulée par ses auteurs. Bien que la version la plus récente se soit beaucoup améliorée au niveau de sa consistance interne, les données relatives à l'analyse factorielle

ne sont pas rendues disponibles par les auteurs (i.e. saturation et variance expliquée par les échelles). Les échelles sont présentées telles quelles, sans que l'on sache si elles s'entrecoupent ou sont clairement distinctes. En effet, tel que mentionné dans l'annexe de l'article 1, outre les alphas de Cronbach, aucune information quant à la stratégie de validation de l'*Authenticity Inventory* (2004) (i.e. type d'analyse factorielle utilisée; type de rotation factorielle le cas échéant; nombre d'items d'origine; provenance des items; variance expliquée; saturation des items sur les facteurs) n'est fournie par ses auteurs. Tous les instruments utilisés dans le cadre de cette thèse sont des mesures génériques validées qui ont été traduites par traduction à rebours puis ont été mises en contexte du milieu de travail. Les informations relatives aux analyses factorielles de l'instrument de mesure de l'authenticité au travail ont été présentées à la fin du premier chapitre. La structure révélée dans le cadre de la présente étude a donc été respectée et dix items ont été éliminés parce qu'ils ne pondéraient sur aucun facteur. Trois dimensions sont ressorties en fonction des analyses basées sur notre échantillon : une dimension cognitive, une comportementale et une troisième dimension nommée *compréhension mutuelle*. La troisième dimension, la compréhension mutuelle n'ayant aucun appui théorique, elle n'a pas été utilisée dans le cadre de cette thèse. En effet, dans notre échantillon, les items traitant de la compréhension de soi et de la volonté que l'autre comprenne le Soi se sont regroupés en une seule dimension. Or, comme cette échelle ne semblait pas liée à l'authenticité à proprement dit, mais plutôt au Soi, nous avons pris la décision de ne pas l'utiliser dans la thèse. Seules les deux premières dimensions ont été utilisées, parce qu'elles concordaient davantage avec le modèle conceptuel à la base de l'instrument original. Tel qu'énoncé dans les chapitres de thèse, un tel groupement n'est pas étonnant. Les définitions des dimensions de l'instrument de Goldman et Kernis (2004) semblent favoriser certains chevauchements théoriques entre les dimensions cognitives (i.e. traitement non-biaisé et conscience) et comportementales (i.e. comportement et composante active de l'orientation relationnelle). Par contre, il est tout de même possible que la structure soit différente à cause de son application en milieu de travail. Puis, la nouvelle structure pourrait être due à la nature de l'échantillon. Il faut

donc être prudent quant à l'utilisation des échelles émergentes. Il serait donc nécessaire d'appliquer l'instrument, en version traduite et contextualisée, au sein d'autres groupes de travailleurs pour observer comment la structure se comporte. Par ailleurs, il est possible que cette structure différente soit due à un chevauchement factoriel déjà présent dans l'instrument original. Puisque les données de l'instrument original ne sont pas présentées, il n'est pas possible de le découvrir. Pour conclure sur le thème de la structure de l'instrument de mesure de l'authenticité au travail, il importe de souligner que l'étape qui se voulait une confirmation de la structure adaptée au milieu de travail, comme ce fut le cas pour les autres mesures, s'est avérée plus ardue que prévue. La structure émergente au sein de l'échantillon a été respectée et la nouvelle structure à l'avantage d'être plus parcimonieuse que celle de l'instrument d'origine et évite les chevauchements théoriques soulignés précédemment.

Critiques et recommandations

En ce qui a trait à la méthodologie sélectionnée dans le but d'atteindre les objectifs de la thèse, certaines limites ont été mises en relief. D'abord, les résultats présentés sont basés sur une collecte de données transversale. Ainsi, les gestionnaires n'ont complété qu'une seule fois les questionnaires. Bien que des relations claires aient été constatées, il est actuellement impossible de déterminer s'il y a une relation de cause à effet. Des corrélations indiquent la présence simultanée de deux phénomènes, mais ne permettent pas de dire si l'un explique l'autre. Ainsi, les études subséquentes devraient être effectuées de façon longitudinale pour déterminer si l'authenticité cause le bien-être. La méthode des journaux de bord pourrait permettre une mesure du bien-être et de l'authenticité au travail à travers le temps. En outre, les événements pourraient être pris en considération et utilisés comme contrôles.

L'authenticité est une perception qui ne peut-être qu'auto-révélee. Ainsi, tous les instruments utilisés dans le cadre de cette thèse étaient des questionnaires auto-révélés. Un effet de désirabilité sociale et les biais de réponses associés à ce type de mesure ont pu être introduits. Par contre, les questionnaires auto-révélés sont un moyen privilégié en psychologie et la méthodologie sélectionnée est comparable à celle utilisée dans d'autres études sur l'authenticité.

Puis, tous les instruments utilisés dans le cadre de la thèse sont des questionnaires en langue anglaise traduits en français. La traduction d'instruments aurait pu engendrer certains biais. Pour minimiser ce risque, nous avons utilisé la technique de traduction à rebours (*back-translation*; Brislin, Lonnen & Thorndike, 1973). L'efficacité de cette technique est reconnue et établie (Sperber, Devellis & Boehlecke, 1994).

Recherches futures

Les résultats obtenus dans le cadre de cette thèse suggèrent des pistes de recherches futures. D'abord, les études subséquentes pourraient inclure des gestionnaires d'organisations privées. En effet, l'échantillon de la thèse est constitué de 360 gestionnaires provenant exclusivement d'organisations publiques. Ce choix a été effectué pour des raisons pratiques. En effet, nous avons choisi de contacter des associations de gestionnaires afin d'avoir accès au plus grand nombre de gestionnaires possibles, pour assurer la puissance statistique des analyses à effectuer. Or, les associations sondées avaient pour membres exclusifs des gestionnaires du secteur public et parapublic. Ainsi, les cadres municipaux et scolaires constituent la majorité de l'échantillon, suivi de cadres travaillant au sein d'organismes gouvernementaux. Il serait intéressant de déterminer si la taille des corrélations obtenues seraient les mêmes au sein d'organisations privées.

Ensuite, les études subséquentes pourraient inclure d'autres types de travailleurs. Tel que suggéré dans l'article théorique d'Ilies, Morgeson et Nahrgang (2005), l'authenticité du gestionnaire, auquel on fait référence en utilisant le terme *leader*, pourrait être fortement liée au bien-être des employés. Il serait donc intéressant d'inclure des employés et gestionnaires afin de voir l'impact de l'authenticité au sein des équipes de travail. En outre, les politiciens pourraient être également un échantillon intéressant à étudier. Peu souvent retrouvés comme groupe de travailleurs dans les études, les politiciens doivent probablement faire face à d'importants défis quant à l'authenticité dont ils peuvent faire preuve. Ils pourraient donc représenter un échantillon de choix dans les prochaines études sur l'authenticité et le bien-être.

Finalement, compte tenu des préoccupations des dirigeants d'obtenir des résultats tangibles, une prochaine étude pourrait mettre en lien l'authenticité des travailleurs et les extrants organisationnels (e.g. profit, productivité, etc.) afin de fournir une plus grande force d'impact aux résultats obtenus. Par contre, il importe de spécifier que les organisations sont peu enclines à fournir ce genre de renseignement, ce qui pourrait être un obstacle majeur.

Remarques finales

Cette recherche est la première à explorer l'authenticité en milieu de travail. En nous basant sur les études effectuées dans d'autres contextes que le milieu organisationnel qui portent sur le bien-être et l'authenticité en général, et en adoptant une méthodologie rigoureuse, cette recherche offre des estimations robustes des relations entre l'authenticité et le bien-être au travail. Nos résultats suggèrent que l'authenticité au travail est un corrélât significatif du bien-être au travail. Ceux-ci ont également révélés que le sens du travail serait un des mécanismes par lequel une telle relation serait établie. L'authenticité pourrait

donc être une ressource psychologique importante pour favoriser le bon fonctionnement psychologique de l'individu en milieu de travail. Par contre, il serait utile de déterminer s'il existe une relation de cause à effet entre l'authenticité et le bien-être au travail. L'étude effectuée dans le cadre de la thèse étant transversale, seules des corrélations ont pu être établies. En outre, il serait important de déterminer l'impact à long-terme de l'authenticité sur le bien-être des travailleurs. Les études subséquentes pourraient viser à découvrir si c'est l'adaptation ou le respect de son essence qui rapporte le plus en terme d'impact sur le fonctionnement de l'individu en milieu de travail.

Bibliographie

Brislin R. W., Lonnen W. J., & Thorndike E. M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Erikson, E. (1959). *Identity and the Life Cycle*. International Universities Press. New York, NY: W.W. Norton & Cie.

Gergen, K.G. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: NY: Basic Books.

Goldman, B. M.. & Kernis, M. H. (2002). The Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective Well-Being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2004). *The Authenticity Inventory*. Unpublished manuscript. Athens, GA: University of Georgia.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Jung, C.G. (1983). *The Collected works of C.G. Jung*. In H. Read, M. Forham, & G. Adler (Eds.), New York: Pantheon (Original work published in 1953).

Keyes, C. L. M., Schmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.

Lent, R.W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482-509.

Linville, P. W. (1987). Self-Complexity as a Cognitive Buffer Against Stress-Related Illness and Depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), 663-676.

Maslow, A.H. (1976). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York, NY: Penguin Books.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 51(1) 141-166.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

Sperber, A. D., Devellis, R. F., & Boehlecke, B. (1994). Cross-Cultural Translation: Methodology and Validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(4), 501-524.

Annexes

Échelle de Satisfaction de vie

Veillez encercler le chiffre qui représente le mieux votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des phrases suivantes.	Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
Pour la plupart de ses aspects, ma vie est proche de mon idéal.	1	2	3	4	5	6	7
Les conditions de vie qui sont les miennes sont excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
Je suis satisfait de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
Jusqu'à présent j'ai atteint les buts importants (pour moi), que je voulais atteindre, dans ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
Si je pouvais recommencer ma vie, je ne changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7

Satisfaction au travail

Veillez encercler le chiffre qui représente le mieux votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des phrases suivantes.	Fortement en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en accord	En accord	Fortement en accord
Pour la plupart de ses aspects, mon travail est proche de mon idéal.	1	2	3	4	5	6	7
Les conditions de travail qui sont les miennes sont excellentes	1	2	3	4	5	6	7
Je suis satisfait de mon travail	1	2	3	4	5	6	7
Jusqu'à présent j'ai atteint les buts importants (pour moi), que je voulais atteindre, dans le cadre de mon travail	1	2	3	4	5	6	7
Si je pouvais recommencer ma carrière, je ne changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7

Émotionalité Positive Négative

La section qui suit porte sur des émotions que vous avez pu avoir l'occasion de ressentir. En considérant le mois passé, estimez (approximativement) la fréquence selon laquelle vous avez pu ressentir chacune de ces émotions dans votre milieu de travail. Cochez la réponse qui vous correspond le mieux.

	Jamais	Une fois par mois	Plusieurs fois par mois	Une fois par semaine	Plusieurs fois par semaine	Une fois par jour	Plusieurs fois par jour
Affection							
Amour							
Anxiété							
Bienveillance							
Bonheur							
Chagrin							
Colère							
Confusion							
Culpabilité							
Découragement							
Dégoût							

Embarras							
Fierté							
Fureur							
Honte							
Humiliation							
Inquiétude							
Irritation							
Joie							
Nervosité							
Peur							
Plaisir							
Regret							
Satisfaction							
Solitude							
Sympathie							
Tendresse							
Tristesse							

Authenticity Inventory: Goldman & Kernis (2004)

1

2

3

4

5

Strongly

Disagree

Neither Agree

Agree

Strongly

Disagree

Nor Disagree

Agree

_____ 1. I am often confused about my feelings.

_____ 2. I frequently pretend to enjoy something when in actuality I really don't.

_____ 3. For better or for worse I am aware of who I truly am.

_____ 4. I understand why I believe the things I do about myself.

_____ 5. I want people with whom I am close to understand my strengths.

_____ 6. I actively try to understand which of my self-aspects fit together to form my
core or true self.

_____ 7. I am very uncomfortable objectively considering my limitations and shortcomings.

_____ 8. I've often used my silence or head-nodding to convey agreement with someone
else's statement or position even though I really disagree.

1	2	3	4	5
Strongly	Disagree	Neither Agree	Agree	Strongly
Disagree		Nor Disagree		Agree

- _____9. I have a very good understanding of why I do the things I do.
- _____10. I am willing to change myself for others if the reward is desirable enough.
- _____11. I find it easy to pretend to be something other than my true self.
- _____12. I want people with whom I am close to understand my weaknesses.
- _____13. I find it very difficult to critically assess myself.
- _____14. I am not in touch with my deepest thoughts and feelings.
- _____15. I make it a point to express to close others how much I truly care for them.
- _____16. I tend to have difficulty accepting my personal faults, so I try to cast them in a more positive way.
- _____17. I tend to idealize close others rather than objectively see them as they truly are.
- _____18. If asked, people I am close to can accurately describe what kind of person I am.
- _____19. I prefer to ignore my darkest thoughts and feelings.
- _____20. I am aware of when I am not being my true self.

1	2	3	4	5
Strongly	Disagree	Neither Agree	Agree	Strongly
Disagree		Nor Disagree		Agree

_____21. I am able to distinguish those self-aspects that are important to my core or true self from those that are unimportant.

_____22. People close to me would be shocked or surprised if they discovered what I keep inside me.

_____23. It is important for me to understand my close others' needs and desires.

_____24. I want close others to understand the real me rather than just my public persona or "image"

_____25. I try to act in a manner that is consistent with my personally held values, even if others criticize or reject me for doing so.

_____26. If a close other and I are in disagreement I would rather ignore the issue than constructively work it out.

_____27. I've often done things that I don't want to do merely not to disappoint people.

_____28. I find that my behavior typically expresses my values.

_____29. I actively attempt to understand myself as best as possible.

1	2	3	4	5
Strongly	Disagree	Neither Agree	Agree	Strongly
Disagree		Nor Disagree		Agree

____30. I'd rather feel good about myself than objectively assess my personal limitations and shortcomings.

____31. I find that my behavior typically expresses my personal needs and desires.

____32. I rarely if ever, put on a "false face" for others to see.

____33. I spend a lot of energy pursuing goals that are very important to other people even though they are unimportant to me.

____34. I frequently am not in touch with what's important to me.

____35. I try to block out any unpleasant feelings I might have about myself.

____36. I often question whether I really know what I want to accomplish in my lifetime.

____37. I often find that I am overly critical about myself.

____38. I am in touch with my motives and desires.

____39. I often deny the validity of any compliments that I receive.

____40. In general, I place a good deal of importance on people I am close to understanding who I truly am.

					X
1	2	3	4	5	
Strongly	Disagree	Neither Agree	Agree	Strongly	
Disagree		Nor Disagree		Agree	

_____41. I find it difficult to embrace and feel good about the things I have accomplished.

_____42. If someone points out or focuses on one of my shortcomings I quickly try to
block it out of my mind and forget it.

_____43. The people I am close to can count on me being who I am regardless of what
setting we are in.

_____44. My openness and honesty in close relationships are extremely important to me.

_____45. I am willing to endure negative consequences by expressing my true beliefs
about things.

<p align="center">CONSIGNE</p> <p>Les énoncés suivants illustrent les perceptions qu'ont certaines personnes d'elles-mêmes dans leur <u>milieu de travail</u>. Veuillez prendre le temps de lire chacun des énoncés en vous demandant à quel point celui-ci vous correspond <u>dans votre milieu de travail</u>.</p> <p align="center">Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.</p>					
<p align="center">Veuillez encircler le chiffre qui représente le mieux votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des phrases suivantes.</p> <p align="center"><u>Dans mon milieu de travail...</u></p>	Fortement en désaccord	En désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	En accord	Fortement en accord
1. Je suis souvent confus à propos de mes sentiments lorsque je suis dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
2. Je prétends fréquemment prendre plaisir à quelque chose au travail, alors qu'en réalité ce n'est vraiment pas le cas.	1	2	3	4	5
3. Pour le meilleur ou pour le pire au travail, je suis conscient de qui je suis réellement.	1	2	3	4	5
4. Je comprends pourquoi je crois certaines choses à propos de moi dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
5. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent mes forces.	1	2	3	4	5
6. J'essaie activement de comprendre quels aspects de ma personne se conjuguent pour former mon essence, ou mon vrai moi, au travail.	1	2	3	4	5
7. Je suis très inconfortable lorsque je considère objectivement mes limites et mes défauts dans le cadre de mon travail.	1	2	3	4	5
8. J'ai souvent utilisé un silence ou un hochement de tête pour communiquer mon accord face aux propos ou à la position d'un collègue ou de mon patron, et ce malgré le fait que j'étais réellement en désaccord.	1	2	3	4	5
9. J'ai une très bonne compréhension des raisons qui me poussent à agir comme je le fais dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
10. Je suis disposé à changer pour les autres dans mon milieu de travail, si les récompenses en valent le coût.	1	2	3	4	5

11. Je trouve facile de prétendre être autre chose que mon vrai moi dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
12. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent mes faiblesses.	1	2	3	4	5
13. Je trouve très difficile de m'évaluer de façon critique en ce qui a trait au travail.	1	2	3	4	5
14. Je ne suis pas en contact avec mes pensées et sentiments les plus profonds lorsque je suis dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
15. Je m'efforce d'exprimer aux collègues de qui je suis proches à quel point je me soucie sincèrement d'eux.	1	2	3	4	5
16. J'ai tendance à avoir de la difficulté à accepter mes fautes personnelles au travail, alors j'essaie de les envisager sous un angle plus positif.	1	2	3	4	5
17. J'ai tendance à idéaliser les collègues de qui je suis proche plutôt que de les voir objectivement, comme ils sont vraiment.	1	2	3	4	5
18. Si on leur demande, les collègues de qui je suis proche peuvent décrire de façon exacte le type de personne que je suis.	1	2	3	4	5
19. Je préfère ignorer mes pensées et sentiments les plus sombres lorsque je suis dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
20. J'en suis conscient lorsque je ne suis pas vraiment moi-même au travail.	1	2	3	4	5
21. Je suis capable de distinguer les aspects de ma personne qui me sont fondamentaux, qui constituent mon vrai moi, de ceux qui sont sans importance.	1	2	3	4	5
22. Les collègues de qui je suis proche seraient inconfortables ou surpris s'ils découvraient ce que je garde pour moi.	1	2	3	4	5
23. Il est important pour moi de comprendre les besoins et désirs des collègues de qui je suis proche.	1	2	3	4	5
24. Je veux que les collègues de qui je suis proche comprennent qui je suis réellement, plutôt que de simplement percevoir l'image que je projette, ou qui je suis en public.	1	2	3	4	5
25. J'essaie d'agir d'une manière qui soit consistante avec mes valeurs personnelles lorsque je suis dans mon milieu de travail, même si les autres me critiquent ou me rejettent lorsque je le fais.	1	2	3	4	5
26. Si un des collègues de qui je suis proche et moi sommes en désaccord, je vais préférentiellement ignorer le problème plutôt que de le régler de façon constructive.	1	2	3	4	5
27. J'ai souvent fait des choses que je ne voulais pas faire, simplement pour ne pas décevoir les autres dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
28. Je trouve que mon comportement au travail reflète généralement mes valeurs.	1	2	3	4	5

29. Je tente activement de me comprendre le mieux possible lorsque je suis dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
30. Je préfère me sentir bien avec moi-même plutôt que d'évaluer objectivement mes limites personnelles et mes défauts dans le cadre de mon travail.	1	2	3	4	5
31. Je trouve que mon comportement au travail reflète typiquement mes besoins et désirs personnels.	1	2	3	4	5
32. Il m'arrive rarement, voire jamais, de porter un masque pour les autres dans mon milieu de travail.	1	2	3	4	5
33. Au travail, je dépense beaucoup d'énergie à poursuivre des buts qui sont vraiment importants pour les autres, même s'ils ne sont pas importants pour moi.	1	2	3	4	5
34. Au travail, il m'arrive fréquemment de ne pas être en contact avec ce qui est important pour moi.	1	2	3	4	5
35. Dans le cadre de mon travail, j'essaie de bloquer tous les sentiments déplaisants que je pourrais avoir à mon égard.	1	2	3	4	5
36. Je me demande souvent si je sais vraiment ce que je veux accomplir au cours de ma carrière.	1	2	3	4	5
37. Je trouve souvent que je suis trop critique à mon égard dans le cadre de mon travail.	1	2	3	4	5
38. Lorsque je suis dans mon milieu de travail, je suis en contact avec mes motivations et mes désirs.	1	2	3	4	5
39. Je nie souvent la validité des compliments que je reçois dans le cadre de mon travail.	1	2	3	4	5
40. Au travail, j'accorde beaucoup d'importance au fait que les gens de qui je suis proche comprennent qui je suis vraiment.	1	2	3	4	5
41. Je trouve difficile d'apprécier et de me sentir bien face aux choses que j'ai accomplies dans le cadre de mon travail.	1	2	3	4	5
42. Au travail, si quelqu'un fait ressortir ou se centre sur l'un de mes défauts, j'essaie rapidement de ne plus y penser et de l'oublier.	1	2	3	4	5
43. Les collègues de qui je suis proche peuvent compter sur moi pour être moi-même, peu importe le contexte dans lequel nous nous trouvons.	1	2	3	4	5
44. Mon ouverture et mon honnêteté dans les relations au travail sont extrêmement importantes pour moi.	1	2	3	4	5
45. Au travail, je suis disposé à endurer des conséquences négatives pour exprimer ce que je pense ou crois vraiment.	1	2	3	4	5

Positive Relations with Others

Circle the number that best describes your present agreement or disagreement with each statement.	Strongly Disagree	Disagree Somewhat	Disagree Slightly	Agree Slightly	Agree Somewhat	Strongly Agree
1. Most people see me as loving and affectionate.	1	2	3	4	5	6
2. Maintaining close relationships has been difficult and frustrating for me.	1	2	3	4	5	6
3. I often feel lonely because I have few close friends with whom to share my concerns.	1	2	3	4	5	6
4. I enjoy personal and mutual conversations with family members or friends.	1	2	3	4	5	6
5. It is important to me to be a good listener when close friends talk to me about their problems.	1	2	3	4	5	6
6. I don't have many people who want to listen when I need to talk.	1	2	3	4	5	6
7. I feel like I get a lot out of my friendships.	1	2	3	4	5	6
8. It seems to me that most other people have more friends than I do.	1	2	3	4	5	6

9. People would describe me as a giving person, willing to share my time with others.	1	2	3	4	5	6
10. I have not experienced many warm and trusting relationships with others.	1	2	3	4	5	6
11. I often feel as if I'm on the outside looking in when it comes to friendships.	1	2	3	4	5	6
12. I know that I can trust my friends, and they know they can trust me.	1	2	3	4	5	6
13. I find it difficult to really open up when I talk with others.	1	2	3	4	5	6
14. My friends and I sympathize with each other's problems.	1	2	3	4	5	6

Relations négatives avec autrui au travail

Encerclez le chiffre qui représente le mieux votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacune des phrases suivantes. <u>Dans mon milieu de travail...</u>	Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	Plutôt en accord	Fortement en accord
1. La plupart des gens me considère comme étant une personne aimante et affectueuse. (R)	1	2	3	4	5	6
2. Maintenir des relations amicales est difficile et frustrant pour moi.	1	2	3	4	5	6
3. Je me sens souvent seul parce que j'ai peu de collègues avec qui partager mes préoccupations.	1	2	3	4	5	6
4. J'apprécie les conversations personnelles partagées avec mes collègues. (R)	1	2	3	4	5	6
5. Il est important pour moi de prêter une oreille attentive lorsque mes collègues me parlent de leurs problèmes. (R)	1	2	3	4	5	6
6. Il y a peu de gens qui sont prêts à m'écouter lorsque j'ai besoin de parler.	1	2	3	4	5	6
7. Je sens que je retire beaucoup de mes relations avec mes collègues. (R)	1	2	3	4	5	6
8. Il me semble que la plupart des gens ont plus d'amis que moi.	1	2	3	4	5	6
9. Les gens me décriraient comme une personne généreuse, prête à donner de mon temps pour les autres. (R)	1	2	3	4	5	6

XVII

10. Je n'ai pas vécu beaucoup de relations caractérisées par la confiance et la chaleur avec les autres.	1	2	3	4	5	6
11. Lorsqu'il est question d'amitié avec mes collègues, j'ai souvent l'impression d'être spectateur, externe à la relation	1	2	3	4	5	6
12. Je sais que je peux faire confiance à mes collègues, et ils savent qu'ils peuvent me faire confiance. (R)	1	2	3	4	5	6
13. Je trouve difficile de m'ouvrir réellement lorsque je parle avec les autres.	1	2	3	4	5	6
14. Mes collègues et moi sympathisons face à nos problèmes réciproques. (R)	1	2	3	4	5	6

Meaning in Life Questionnaire

Please take a moment to think about what makes your life feel important to you. Please respond to the following statements as truthfully as you can, and also please remember that these are very subjective questions and that there are no right or wrong answers. Please answer according to the scale below:

Absolutely	Mostly	Somewhat	Can't Say	Somewhat	Mostly	Absolutely
Untrue	Untrue	Untrue	True or False	True	True	True
1	2	3	4	5	6	7

1. ____ I understand my life's meaning.
2. ____ My life has a clear sense of purpose.
3. ____ I have a good sense of what makes my life meaningful.
4. ____ I have discovered a satisfying life purpose.
5. ____ My life has no clear purpose.

Sens du travail

Veuillez encercler le chiffre qui représente le mieux votre point de vue pour chacune des phrases suivantes.	Totalelement faux	Surtout faux	Plutôt faux	Ni vrai ni faux	Plutôt vrai	Surtout Vrai	Totalelement vrai
1. Je comprends la signification de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
2. L'utilité de mon travail est évidente.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je sais bien ce qui rend mon travail significatif.	1	2	3	4	5	6	7
4. J'ai découvert une justification satisfaisante à mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. L'utilité de mon travail n'est pas claire. (R)	1	2	3	4	5	6	7